

תוכן עניינים

<u>עמ'</u>	<u>נושא</u>
1	1. פרק 1 - סוגיות חשבונאיות, כלכליות ובביקורת.....
3	1.1 SOX, גירסת גושן.....
9	1.2 חשבתם שלכאן ה-IFRS לא מגיע?.....
12	1.3 זהירות, רגישות לסיכונים לפניך.....

תוכן עניינים

<u>עמ'</u>	<u>נושא</u>
21	2. פרק 2 - היבטים מיסויים.....
23	2.1 עידוד בניית דירות להשכרה למגורים.....
27	2.2 פטור ממס על הכנסות מהשכרת דירת מגורים לעמותה.....
28	2.3 המסמכים הדרושים, כדי לנכות את המס בשיעור מופחת ברוסיה מתשלום כסף שזכאי לו תושב ישראל.....
30	2.4 הכנסות תמלוגים מאקום לגבי ביטוח לאומי.....
33	2.5 מיסוי הוצאותיה של עמותת ספורט על הבאת שחקני חיזוק מחוץ לארץ.....
37	2.6 מיסוי עסקת מקרקעין שנעשתה בירדן: חלק מהכסף בעסקה - נתקבל; חלק ממנו - חוב אבוד.....
41	2.7 ייצא שכרו בשכרו.....
45	2.8 הכנסות עבודה בחו"ל.....
49	2.9 לצאת ולהוציא בהנפקה.....
53	2.10 ביטוח לאומי על הכנסה מאופציות.....
55	2.11 פטור על ריבית ודיבידנד.....
57	2.12 שלוש חלופות עיקריות להעברת שליטה במוניטין לצד ג'.....
61	2.13 מיסוי הכנסות תושב ישראל מנכסי שוק ההון שבידיו, בארץ ובחו"ל (ארה"ב).....

תוכן עניינים

<u>עמ'</u>	<u>נושא</u>
64	2.14 זכויות תושב ארעי בנושא מס הכנסה.....
66	2.15 דיווח שכר לביטוח לאומי בשל תשלומי הפרשים.....
68	2.16 מיסוי סכום כסף ששולם לעורך דין בקנדה.....

תוכן עניינים

<u>נושא</u>	<u>עמ'</u>
3. פרק 3 - אחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי וסביבתי	71
3.1 על היתרונות הכלכליים של האחריות החברתית.....	73
4. פרק 4 - ביקורת פנימית.....	79
4.1 קיבוץ התקנות.....	81
5. פרק 5 - סוגיות בארגון ושיטות	85
5.1 השפעת סיכונים על הצלחה עסקית.....	87
6. פרק 6 - עסקים משפחתיים	99
6.1 האם הדור הראשון מייסד, הדור השני מפתח והדור השלישי הורס?	101
6.2 למכירה עסק משפחתי	106

פרק 1

סוגיות חשבונאיות, כלכליות ובביקורת

1. סוגיות חשבונאיות, כלכליות ובביקורת

1.1 SOX, גירסת גושן

המלצות ועדת גושן מלמדות, שחברות ציבוריות בישראל יאמצו רק בצורה חלקית

את העקרונות והנהלים של חוק סרבנס-אוקסלי

קרן קיבוצי, ר"ח - BDO זיו האפט

רואה החשבון - אפריל 2007

במאמרים רבים שפורסמו בנושא ועדת גושן, נסקרו עקרונות הממשל התאגידי אשר הוטו בדוח ועדת גושן ואומצו על ידי רשות ניירות ערך בדצמבר 2006. במאמר זה ננתח את משמעות הצהרת המנהלים הלכה למעשה, תוך השוואה לדין האמריקני ולדין החל על גופים אחרים בישראל, כוחו של הממשל התאגידי להשפיע על התנהגות השווקים הפיננסיים, והצורך במדד/דירוג המבטא את יישום עקרונות הממשל התאגידי בחברות.

הצהרת המנהלים

הצהרת המנהלים הישראלית מרחיבה באופן משמעותי את אחריותם האישית של המנהלים לעומת העבר. על הצהרת המנהלים נדרשים לחתום המנהל הכללי ונושא המשרה הבכירה בתחום הכספים ויש לכלול אותה בדוחות השנתיים והרבעוניים. הצהרת המנהלים עשויה להגביל את תחולתן של ההגנות הקבועות בחוק ניירות ערך ולהוריד את רף האחריות. הנוסח עליו המליצה ועדת גושן מייצג במידה רבה גישת ביניים, המשלבת הוראות מסעיפים 302 ו-404 לחוק סרבנס-אוקסלי: היא מקבילה בעיקרה להצהרה הנדרשת על פי סעיף 302, אך כוללת גם אלמנטים הקשורים לסעיף 404.

הבקורות הנזכרות בהצהרת המנהלים הישראלית אינן מגיעות לכדי אלו הנדרשות על פי סעיף 404. מדובר לפיכך באימוץ חלקי בלבד של ההוראות, כך שיש להתמקד בבקורות הדיווח ולא בבקורות התפעול, ואין צורך לעמוד בסטנדרטים מורכבים של תיעוד פרטני על בסיס שנתי של בדיקות ותהליכים. כמו כן, החברה רשאית לבצע שינויים בנוסח הצהרת המנהלים, אולם שינוי זה מחייב תיאום מראש עם רשות ניירות ערך.

נוסח ההצהרה הישראלי אינו מסויג ומטיל אחריות רחבה מאוד, כמתואר בטבלה המצורפת. להצהרת המנהלים יצורף דוח של רואה חשבון לגבי נאותות המצגים שבסעיף 5 להצהרה.

דוח גושן מרחיב למעשה את מעגל התאגידיים בישראל עליהם הוחל חוק סרבנס-אוקסלי בשינויים ספציפיים: בנקים, חברות ממשלתיות, חברות ביטוח, פנסיה וגמל. הצהרת מנהלים

אשר אומצה ע"י המפקח על הבנקים, המפקח על הביטוח ורשות החברות הממשלתיות עוסקת ביעילות בקרות ונהלי גילוי, כלומר: קיום פורמלי של הבקרות, ללא צורך בביצוע בדיקות בפועל. החידוש בהצהרה שבדוח גושן הוא דרישת הצהרת האפקטיביות - שבקרות הגילוי אכן עובדות בפועל כדי להבטיח "שדרוג אמיתי של מערכות בקרה". אפקטיביות (בניגוד ליעילות) קשורה ל-404 ולא ל-302 וניתן לאמת אותה רק באמצעות בדיקות בפועל.

החמרה נוספת היא מתן הצהרה על דוח הדירקטוריון והפרק על תיאור עסקי התאגיד בנוסף לדוחות הכספיים (בחברות ביטוח למשל נדרשת הצהרה רק על הדוחות הכספיים, ובחברות ממשלתיות הוסף דוח הדירקטוריון בלבד). הפרק על תיאור עסקי התאגיד מהווה תוספת משמעותית.

אימוץ או דחייה?

הצהרת המנהלים היא אחד ממנגנוני הבקרה הנוספים המצוינים בדוח ואימוצה מהווה חלק מהקוד לממשל תאגידי. ועדת גושן סברה שאין לחייב את החברות במתן הסבר מדוע לא בחרו לאמץ עיקרון או כלל מסוים ובכלל זה גם הצהרת המנהלים. זאת, בניגוד לחובה על פי הדין האמריקני, המטיל הן אחריות אזרחית והן אחריות פלילית¹ על המנהלים.

רוב המדינות בחרו ליישם את הוראות הממשל התאגידי באמצעות דרישת "אמץ או גלה": תאגיד שבחר שלא לאמץ את העקרונות נדרש להסביר את החלטתו. בהמלצות ועדת גושן לא מוטלת חובת גילוי כיוון שהוועדה סבורה, כי הסברים כאלו אינם תורמים מידע משמעותי למשקיע, ואף עלולים לשמש כ"מסך עשן" המסכל במידת מה את דרישת הגילוי. הוועדה קוראת לרשות ניירות ערך לקבוע את המסגרת המשפטית הרצויה ליצירת מנגנוני גילוי (הוראות מחייבות, הוראות מרשות ואף חובת גילוי).

ועדת גושן ממליצה לחברות הציבוריות ליישם את המלצותיה אך אינה מחייבת לעשות כך. ברם, עקרונות הממשל התאגידי באים לקבוע רף ראוי ליישום על ידי חברות ציבוריות. דא עקא, ייתכן מצב בו חברות רבות יחליטו שלא לאמץ עקרונות מסוימים מהקוד.

במקרה כזה, ההערכה היא כי כוחות השוק החיצוניים (משקיעים מוסדיים וזרים) יביעו את מורת רוחם, ורשות ני"ע תבחן מנגנונים נוספים לצורך הטמעת עקרונות הממשל התאגידי, בדומה לפעולות הרשות האמריקנית (תיקון חוק החברות, תיקון חוק ני"ע, הטלת קנסות וכו').

תיאורטית, עדיין קיימת האפשרות שכל החברות יבחרו שלא לאמץ את דרישות הוועדה. עם זאת, הניסיון באנגליה, שם ניתן היה להימנע מלאמץ הוראות מסוימות במסגרת הקוד לממשל

¹ חוק סרבנס-אוקסלי, סעיף 305 ופרקים VIII, IX ו-XI (סעיף 1102).

תאגידי², מלמד שהחברות בחרו לאמץ את מרבית הכללים שנקבעו בקוד. זאת למרות סעיף C.1.1 לקוד, המטיל אחריות על הדירקטוריון להסביר בדוחות השנתיים את מידת אחריותו להכנת הדיווחים הכספיים, מלווה בהצהרת רואי החשבון המפרטת את אחריות הדיווח שלהם.

סעיף C.1.2 מורה לדירקטוריון לדווח כי החברה היא "עסק חי", תוך מתן הסברים לקביעה זו. סעיף C.2.1 מורה לדירקטוריון לסקור לפחות פעם בשנה את מידת האפקטיביות של הבקורות הפנימיות ולדווח לבעלי המניות, כי אכן בוצעה סקירה זו. על הבדיקה לכלול את כל הבקורות המהותיות כולל הבקורות על הדיווח הכספי, הבקורות התפעוליות, בקורות הגילוי והמערכות לניהול סיכונים. הבורסה והרגולטור הבריטיים רשאים למחוק מהמסחר חברות שהסברן מדוע לא אימצו הוראות מסוימות אינו משכנע.

לדעת משרד המשפטים, אימוץ קוד ממשל תאגידי בדרך של "אמץ או גלה" היא דרך "עוקפת חקיקה", בעוד שבשיטות משפט אחרות - כמו בארה"ב ובאנגליה - גישת "אמץ או גלה" נקבעה לפי הסמכה מפורשת בחוק.

לעומת זאת טוען סגל רשות ניירות ערך, כי לחוק החברות אין בלעדיות על כללי ממשל תאגידי ראויים, ובוודאי לא על אלו שאימוצם אינו מנדטורי. סגל הרשות לא מצא דוגמה נוספת בעולם לקוד ממשל תאגידי שאימוצו וולונטרי הקבוע בחוק החברות.

על פי המתווה עליו סיכמו משרד המשפטים והרשות, אימוץ הקוד ייקבע בחוק החברות, בעוד סוגיית הגילוי תוסדר בחוק ניירות ערך. ההיגיון הוא שהוראות הממשל התאגידי מסדירות מכלול נושאים הקשורים לכלל קבוצות האינטרסים (stakeholders), בעוד דיני ניירות ערך נועדו להגן רק על המשקיעים.

לחלק מנושאי דוח גושן אין התייחסות מפורשת במתווה ולא ברור אלו המלצות יאומצו. אולם, פרשות זהירה של הפרסומים בנושא מלמדת, כי קיימת הסכמה חד-משמעית בדבר הוספת הצהרת המנהלים לחוק החברות, וכך היא תחייב את כל החברות בישראל.

נטל כלכלי או רווח?

אין עוררין שאימוץ הצהרת המנהלים יטיל מעמסה כלכלית על החברות הציבוריות, מהגדולות ועד הקטנות. החברות הציבוריות יבחנו את תהליכי הגילוי הכוללים את בקורות הדיווח הקיימות ויבצעו בדיקות לצורך בחינת האפקטיביות שלהן. ההיערכות לקראת צירוף הצהרת המנהלים תגרור העמדת משאבים, כגון כוח האדם הממונה על יישום ההוראות והעמידה בהן, כוח האדם

² The Combined Code of Corporate Governance, 2006

המעורב בתהליכי הגילוי וביצוע הבקורות סביב תהליכים אלו, וכן עלויות יעצים חיצוניים.

חלק ניכר מהביקורת של החברות האמריקניות על ה-SOX נוגע לעלויות של יישום סעיף 404. ג'נרל אלקטריק, למשל, הוציאה 33 מיליון דולר רק על יישום סעיף זה.³ כאשר בחנה רשות ניירות הערך האמריקנית (SEC) את יישום סעיף 404 במספר חברות, התברר שרבות מהן ביצעו פעולות מעבר למה שהתכוונה הרשות. סיבה עיקרית לכך היא שהרשות לא פירסמה מהן דרישותיה, והפעולות שבוצעו בחברות היו בעיקר תולדה של הפרקטיקה שהתגבשה בחברות הייעוץ של פירמות רואי החשבון שהטמיעו את ה-SOX בחברות.

ב-13 בדצמבר 2006 פרסמה ה-SEC הצעה להנחיות להטמעת סעיף 404.⁴ ב-19 בדצמבר 2006 אישר ה-PCAOB להעלות הצעה לתקן חשבונאי חדש⁵, שיבטל את AS2 וייצוק תוכן ומסגרת ברורים לסעיף 404. הכדור נמצא כעת במגרש של הרשות, ובמהלך השנה תודיע האם תאמץ תקן זה.

על אף האמור לעיל ועל פי הניסיון מחברות אשר היו מעורבות בתהליכים דומים לצורך יישום ה-SOX, לבעלי המניות שלהן יש תשואה לא קטנה מכך. מחקר שנערך על ידי Lord & Benoit⁶, הראה כי מניותיהן של חברות בהן הבקורות הפנימיות פועלות כהלכה, עלו יותר מאשר הממוצע בשוק בו הן נסחרות. ולהפך: מניות של חברות שבהן הבקורות הפנימיות גילו חולשות, הראו ביצועים נחותים יותר מהממוצע. יתרה מזאת: עצם התהליך של בדיקת הבקורות הפנימיות, אפילו אם הצביע בסופו של דבר על בעיות מסוימות, יכול להביא לעלויות בשערי המניות אם החברה טיפלה באותן בעיות.

המחקר סקר במשך שנתיים (2004-2005) את ביצועי המניות של 2,481 חברות אשר יישמו את כללי הבקורות הפנימיות של ה-SOX. מחירי המניות של חברות שדיווחו על העדר בעיות עלו בממוצע ב-27.7%, ואילו אלו שדיווחו על ליקויים ספגו ירידות ממוצעות של 5.7%. עם זאת, 264 חברות שהודיעו על ליקויים אך תיקנו אותם, רשמו רווח ממוצע של 25.7% - קרוב מאוד לאלו בהן לא התגלו ליקויים מלכתחילה.

מכל אלו עולה, כי קיימת חשיבות רבה ליישום נכון של סעיף 404, הן מהיבט החשבונאי התקין והן מהיבט ההוני. למחקר זה חשיבות רבה גם עבור חברות שאמורות ליישם את "הוראות ה-SOX הישראליות".

3 הודעת GE במסגרת Round Table בנושא סעיף 404 שערכה ה-SEC בשנת 2006.

4 www.sec.gov/news/press/pressarchive/2006press/html

5 http://www.pcaob.org/News_and_Events/News/2006/12-19.aspx.

6 www.ohioscpa.com/cms/Publications/corpfocus.

בארה"ב כבר הצהיר יו"ר ה-SEC, כריסטופר קוקס, כי אין בכוננת הרשות לשנות או לצמצם את הוראות SOX.

סוג ההסתייגות	ההצהרה הישראלית	ההצהרה האמריקנית
סייגי הסתמכות	לא קיימים	מסויגת - "למיטב ידיעתי"
מועד הערכת מנגנוני הבקרה	לכל תקופת הדיווח	90 יום לפני הגשת הדוח ⁷
איכות מנגנוני הבקרה	"הערכנו את האפקטיביות של הבקורות והנהלים לצורך הגילוי הנדרש בדוחות, ומצאנו אותם נאותים"	על החותמים להעריך את איכות מנגנוני הבקרה - הם רשאים לכלול בה את הליקויים שנמצאו ⁸
תחולה	חברות ציבוריות בישראל ללא אבחנה בין שווי שוק, גודל או תחום עיסוק	חברות הנסחרות בארה"ב תוך אבחנה בין חברות מקומיות או זרות, בחתך שווי שוק ולרבות הקלות על חברות קטנות ובינוניות
ההתייחסות לגילוי על שינויים בבקורות הפנימית על הדיווח הכספי	לא קיימת	קיימת - על המנכ"ל או סמנכ"ל הכספים לתעד ולדווח על כל אירוע שיש בו כדי להשפיע על הבקורות הפנימיות, כולל פעולות התיקון ⁹

סיכום

בישראל, כמו באנגליה, התנהגות השוק לאורך מספר שנים היא זו שבסופו של דבר תגרום לחברות לאמץ או לדחות את הקוד לממשל תאגידי. מדובר בהטלת זרקור על דרכי ההתנהלות של חברות, מתוך ציפייה ששוק ההון יעבד מידע זה וישתמש בו בקבלת החלטות ההשקעה בחברות ותמחור ניירות הערך שלהן. כדי להביא את החברות למצב בו יאמצו את הקוד על ידי יצירת אקלים של ממשל תאגידי נאות, יהיה הן על ציבור המשקיעים המוסדי והן על הרגולטור (רשות ניירות ערך) להפגין מוטיבציה בנושא ולייצר קטליזטורים כמו כנסים, קביעת מסגרות משפטיות וחובות גילוי מחייבות.

יש מקום ליצור גם מדד/מדרוג, אשר יתן ביטוי לחברות שבחרו לאמץ את כללי הממשל התאגידי, ולאפשר למשקיעים ולשוק ההון לתת להן פרמיה - בדומה להתייחסות לחברות שאימצו עקרונות של דיווח חברתי.

⁷ חוק סרבנס-אוקסלי, סעיף 302(c)(4)(a).

⁸ חוק סרבנס-אוקסלי, סעיף 302(d)(4)(a).

⁹ חוק סרבנס-אוקסלי, סעיף 302(6)(a).

עידכון תמונת המצב למרץ 2008*

ב-7 בפברואר 2008, פורסמה הצעה לתקנות של משרד המשפטים המאמצות את עיקרי המלצותיה של ועדת גושן וקובעת עקרונות דומים להוראות סעיפים 302 ו-404 ל-Sarbanes Oxley Act of 2002. ההצעה כוללת, בין היתר, **הצהרת הנהלה**. בדומה להוראות סעיף 302 ל-SOX, לפני אישור הדוחות הכספיים על ידי דירקטוריון החברה, יחתמו על ההצהרה מנכ"ל, סמנכ"ל כספים או דירקטור אחר שהוסמך לכך. להלן עיקרי ההצהרה:

- ההנהלה בחנה את דוח הדירקטוריון והדוחות הכספיים והם אינם כוללים כל מצג לא נכון ולא חסרים בהם עובדות מהותיות, וכן הדוחות משקפים מבחינה מהותית את מצבה הכספי של החברה.
- ההנהלה העבירה לידיעת רואה החשבון את הליקויים והחולשות המהותיות בבקרה הפנימית וכן כל תרמית בה מעורב המנהל הכללי, מי שכפוף לו במישרין ועובדים נוספים המעורבים בהכנת הדוחות.
- ההנהלה קבעה בקרות פנימיות ונהלים לצורך הגילוי הנדרש בדוחות הכספיים.
- ההנהלה בחנה את האפקטיביות של הבקורות והנהלים והם נמצאו נאותים.

על פי התקנות המוצעות, **המצהירים נדרשים להצהיר כי העריכו את האפקטיביות של הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, והיא נמצאה נאותה**. פסקה זו תחייב ביצוע בדיקות אפקטיביות (Testing) של הבקורות.

על פי הצעת שינוי התקנות גם רואה החשבון המבקר של החברה, בדומה לסעיף 404 בהוראות SOX, יבקר את האפקטיביות של בקורות הדיווח והנהלים אשר יושמו על ידי החברה. רואה החשבון יבדוק את בקורות הדיווח ולא את בקורות התפעול ויצרף דוח מתאים על בדיקתו.

לוחות זמנים מוצעים לישום - הצהרת הנהלה ודוח רואה החשבון המבקר, יצורפו לדוחות הכספיים הערוכים ליום 30 ביוני 2008 ואילך.

* הקטע הנ"ל לא הופיע בכתבה המקורית, מדובר בתוספת לאור העידכונים בנושא.

1.2 חשבתם שלכאן ה-IFRS לא מגיע?

הדיווח הכספי של מלכ"רים בישראל על רקע אימוץ התקינה הבינלאומית

פרח פטל, רו"ח, LLM, אורי גרוסמן - BDO זיו האפט

רואה החשבון - אפריל 2007

שאלה:

תקן חשבונאות 29 בדבר אימוץ תקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS) קובע, כי ישויות הכפופות לחוק ניירות ערך ומחויבות לדווח על פי תקנותיו, יערכו את דוחותיהן הכספיים לפי תקני IFRS לתקופות המתחילות ב-1.1.08. אלו השלכות יהיו לאימוץ התקן על הדיווח הכספי של מוסדות ללא כוונת רווח (מלכ"רים)?

תשובה:

כאמור, תקן 29 חל רק על חברות ציבוריות ואינו מחייב מדווחים שאינם כפופים לחוק ניירות ערך, כגון מלכ"רים. אולם, התקן קובע, כי ישויות כאלו רשאיות לערוך את דוחותיהן הכספיים לפי תקני IFRS החל מאלו שיפורסמו לאחר 31.7.06.

לפרסום תקן 29 קדמה החלטה של הוועדה המקצועית של המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות, לפיה אימוץ ה-IFRS לא יחול על ישויות, שתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים של תאגיד חוץ), התשס"א-2000, לא חלות עליהן. ההחלטה התייחסה למוסדות ללא כוונת רווח וקבעה, כי דוחותיהם ימשיכו להיות ערוכים בהתאם לתקני חשבונאות ישראליים החלים עליהם.

להתבסס על כללי החשבונאות המקובלים

כלומר, למעבר לתקינה הבינלאומית בחברות ציבוריות אין השפעה ישירה על הדיווח הכספי של מלכ"רים בישראל והם רשאים להמשיך לדווח בהתאם לתקינה הישראלית. אולם, כפי שיוצג להלן, למעבר לתקינה הבינלאומית עשויה להיות השפעה עקיפה גם על הדיווח של גופים ללא כוונת רווח.

גילוי דעת 69 בדבר כללי חשבונאות ודיווח כספי על ידי מלכ"רים ותקן חשבונאות 5 בדבר תיקונים והבהרות לגילוי דעת 69 קבעו, כי יש לערוך דוחות כספיים של מלכ"ר בהתאם לפרסומים אלו ובהתבסס על כללי החשבונאות המקובלים, גילויי הדעת שפורסמו על ידי לשכת

רואי חשבון ותקנים חשבונאיים שפורסמו ושיפורסמו על ידי המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות ושלא נקבע בהם במפורש, כי אינם חלים על מלכ"רים.

בעקבות המעבר לתקינה הבינלאומית בחברות ציבוריות, הרי שבהעדר תקן או גילוי דעת ישראלי מחייב, כללי החשבונאות המקובלים בישראל עתידים להתבסס על התקינה הבינלאומית גם בחברות פרטיות ובמלכ"רים, כיוון שתקינה זו תהווה בפועל פרקטיקה מקובלת בישראל. השינוי בפרקטיקה המקובלת מהווה את אחת ההשפעות של המעבר לתקינה בינלאומית על מלכ"רים, בהתייחס לנושאים שגילוי דעת 69 לא דן בהם בצורה מפורשת.

השפעת התקנים הישראליים המבוססים על הבינלאומיים

השפעה נוספת נובעת מפרסום תקנים ישראליים, אשר מבוססים במלואם או בחלקם על תקנים בינלאומיים מקבילים.

אחת ההשלכות החשובות של אימוץ התקינה הבינלאומית היא המעבר לחשבונאות של שווי הוגן, בניגוד לתקינה הישראלית אשר התבססה בעיקר על עקרון השמרנות והעלות ההיסטורית. התקינה הבינלאומית מבוססת עקרונות ואינה מהווה תקינה של חוקים פרטניים. היא מאפשרת שיקול דעת רחב יותר לישויות המדווחות ולכן דורשת היערכות מוקדמת מחברות ציבוריות, אשר מחויבות כאמור לערוך את דוחותיהן לפי תקני IFRS החל מ-1.1.08.

במטרה להקל על המעבר לתקינה בינלאומית, מפרסם המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות תקנים ישראליים אשר מבוססים במלואם או בחלקם על תקנים בינלאומיים מקבילים. דוגמאות לתקנים כאלו הן תקן 25 בדבר הכנסות, המבוסס על תקן בינלאומי 18, ותקן 27 בדבר רכוש קבוע, המבוסס על תקן בינלאומי מספר 16. תקנים אלו לא הוציאו מתחולתם מלכ"רים וחברות פרטיות, ולכן גם גופים אלו מחויבים ביישומם, בסוגיות לגביהן לא נקבעה הוראה מפורשת בגילוי דעת 69 ובתקן 5.

פרסומם של תקנים בינלאומיים כדוגמת אלו כתקנים מחייבים בישראל, משפיע באופן ישיר גם על הדיווח הכספי של מלכ"רים. לדוגמא: בעקבות פרסומו של תקן 27, מלכ"רים מחויבים להפחית רכוש קבוע לפי גישת הרכיבים (גישה הגורסת שיש לפצל רכוש קבוע למרכיביו המהותיים, כדי להפחית כל אחד מהמרכיבים בנפרד בהתאם לאורך חייו הצפוי). גישה זו לא היתה מקובלת עד כה בישראל.

דוגמא נוספת היא החובה למדוד הכנסות לפי השווי ההוגן של התמורה שהתקבלה ו/או התמורה שהישות זכאית לקבל. בהתאם לתקן 25, במקרים בהם התמורה אינה מתקבלת במועד ביצוע העיסוקה, יש למדוד את התמורה שעתידה להתקבל בערכה הנוכחי (ההפרש בין התמורה בפועל לשווי ההוגן ייזקף להכנסות ריבית).

תקן 25 הוא תקן ישראלי המתבסס על תקן בינלאומי, ולכן מלכ"רים מחויבים ליישם את הוראותיו, כולל החובה למדוד הכנסות בשוויים ההוגן. לעניין זה חלה חובה מיוחדת על מלכ"רים למדוד תרומות שהובטחו אך טרם התקבלו, ואשר עומדים בכללים להכרה בהכנסה בשווי הוגן.

סיכום

למרות שמוסדות ללא כוונת רווח ממשיכים לערוך דוחות כספיים בהתאם לתקני חשבונאות ישראליים אשר חלים עליהם, דוחות אלו עשויים להיות מושפעים מהתקינה הבינלאומית, הן בשל אימוץ התקינה הבינלאומית כפרקטיקה מקובלת בישראל, והן בשל פרסומם של תקנים ישראליים מחייבים המבוססים במלואם או בחלקם על תקינה בינלאומית.

כמו כן ייתכן, כי מלכ"רים הפונים לגיוס תרומות ותמיכות, בעיקר לגורמים בחו"ל, עשויים להפיק תועלת רבה מאימוץ מלא של התקינה הבינלאומית.

1.3 זהירות, רגישות לסיכונים לפניך

חברות ציבוריות נדרשות לדווח, מדוחות 2006, על רגישות לסיכוני שוק. מהם

הסיכונים החייבים בדיווח וכיצד עושים זאת בפועל?

דר' שילה ליפשיץ, רו"ח, בית הספר הגבוה לטכנולוגיה בירושלים (מכון לב)

ואוניברסיטת בן גוריון בנגב ואפרת שוסט, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

רואה החשבון - יוני 2007

בחודשים האחרונים אנו עדים להתפתחויות חשובות בנוגע לדיווח כספי כמותי של סיכוני שוק בדוח הדירקטוריון של החברות הציבוריות. בדצמבר 2006 אישרה ועדת הכספים של הכנסת תיקון לתקנות ניירות ערך בדבר חשיפה לסיכוני שוק, ודרכי ניהולם, אשר מאמץ את המלצות ועדת גלאי השנייה¹. התיקון מחייב חברות לעשות שימוש במודל דיווח כמותי חדש של ניתוח רגישות לסיכוני שוק, שיש לכלול בדוח הדירקטוריון כבר בדוחות 2006. מודל הדיווח יאפשר לקורא הדוחות לקבל תמונה ברורה יותר של השפעת כל אחד מסוגי סיכוני השוק על השווי ההוגן של המכשירים הפיננסיים. מטרת המאמר הן להסביר את מודל הדיווח על ניתוח רגישות ולהדגים את השימוש בו.

מהו דיווח על ניתוח רגישות?

על פי מודל מבחני הרגישות, יש למסור דיווח על רגישות השווי ההוגן של מכשירים פיננסיים שבידי החברה בנקודת זמן, לסיכוני השוק² השונים (כל אחד בנפרד). לדוגמה, חברה מדווחת על פי שיטה זו, כי פיחות של 5% בשער השקל, כששאר המשתנים קבועים, מביא לירידה של 10 מיליון שקל בשווי ההוגן של כל המכשירים הפיננסיים (המפורטים) שבידיה (תוך פירוט השפעת הפיחות על כל אחד מהמכשירים בנפרד ובסך הכול). באופן דומה תדווח השפעת תיסוף של 5% בשער השקל. בהתאם לאופי החשיפות, החברה תבחן גם רגישות לשינויים

¹ בראש הוועדה עמד פרופ' דן גלאי וחבריה הנוספים היו: רו"ח זאב אבלס, ד"ר אפרים טואף, רו"ח איילין טולדנו, פרופ' רו"ח יצחק סוארי ורו"ח ערן צ'רנינסקי. ראו גם באתר האינטרנט של רשות ניירות ערך, דוח הוועדה ה-II לקביעת כללי דיווח בדבר חשיפה לסיכונים פיננסיים ודרכי ניהולם.

² http://www.isa.gov.il/download/pirsum/a329_galay2_committee_040106.pdf
סיכון שוק מוגדר כסיכון מטבע (למשל, ירידה בשווי הוגן של מכשיר פיננסי כתוצאה מפיחות שער חליפין); סיכון בגין שיעור ריבית (למשל, ירידה בשווי הוגן של מכשיר פיננסי כתוצאה מעליית ריבית); וסיכון מחיר (למשל, ירידה בשווי הוגן של מכשיר פיננסי כתוצאה משינוי מחיר ניירות ערך, חומרי גלם וסחורות).

בריביות שונות, בשווי מניות, בשווי סחורות וחומרי גלם שונים ולשינויים בסטיית תקן של נכס הבסיס באופציות (אם החברה התקשרה בעסקות נגזרים של אופציות).

להלן מספר היבטים חשובים העולים ממודל הדיווח הכמותי של ניתוח רגישות.

< מבחני הרגישות יתייחסו למכשירים פיננסיים (כולל הלוואות) ולמלאי סחורות במאזן וכן לפריטים חוץ-מאזניים, שלגביהם מתקיימת התקשרות איתנה (להלן: המכשירים הרגישים).

< יש להציג את השווי ההוגן של המכשירים הרגישים.

< יש לפרט את המודל על פיו נקבע השווי ההוגן, העובדות, ההנחות, ההערכות והתחזיות ששימשו בקביעת השווי ההוגן על פי המודל ובביצוע ניתוח הרגישות.

< על החברה לבצע ניתוח רגישות של שינוי בגורמי השוק (הסיכון) על השווי ההוגן של המכשירים, שיקובצו בהתאם לגורם השוק שעליו מפעילים את ניתוח הרגישות. ייבחנו לפחות ארבעה תרחישים: עליה של 5%, עלייה של 10%, ירידה של 5% וירידה של 10%.

< אם במהלך עשר השנים הקודמות למועד הדיווח אירע ששיעור שינוי יומי של גורם שוק עלה על 10%, יש לבצע ניתוח רגישות נוסף לפי שיעור זה.³

< לגבי כל גורם שוק תוצג טבלה נפרדת של מכשירים הרגישים לסיכוני שוק, לפי מאפייני החשיפה של החברה. כך למשל ייתכן, כי חברה תצטרך לדווח בטבלאות רבות על השינויים בשווי הוגן של מכשירים רגישים כתוצאה משינויים בגורמי השוק הבאים: שער החליפין של השקל ביחס לכל מטבע בנפרד (דולר, יורו ועוד). מדד המחירים לצרכן, הריבית השקלית הלא-צמודה, הריבית השקלית הצמודה, הריבית הדולרית, ריבית היוור, כל חומר גלם בו משתמשת החברה, כל סוג סחורה בו עוסקת החברה, מחיר תיק ניירות ערך, סטיית תקן של נכס הבסיס (כשהחברה משתמשת באופציות) ועוד.

< ניתוח רגישות יבוצע לסוף תקופת הדיווח (למועד המאזן).

³ הדבר משמעותי במיוחד לשינוי בשיעור ריבית כאשר מבוצע ניתוח רגישות של הלוואות ומכשירים פיננסיים נגזרים, או לשינוי בסטיית תקן של נכס הבסיס בניתוח הרגישות של אופציות.

- < אם נתוני סוף תקופת הדיווח לא שיקפו את החשיפה במהלך התקופה, על החברה לערוך מבחני רגישות בהתייחס למספר מועדים קבועים בתקופת הדיווח. על הדירקטוריון לנמק את הבחירה בתדירות ובמועדי המדידה הנוספת.⁴
- < אם החברה החליטה לשנות את המודל של השווי ההוגן שבו היא משתמשת, עליה לתאר את השינויים ואת הסיבות להם. כמו כן, עליה לפרט את השווי ההוגן ואת מבחני הרגישות לפי המודל החדש לגבי תאריכי השוואה של מועדים קודמים, או להציג את מספרי שנת הדיווח לפי המודל הקודם.
- < אם חל שינוי בעובדות, בהנחות או בתחזיות לעומת תקופה קודמת, יתואר השינוי ויבאו לו הסברים, רק אם יש לשינוי השפעה מהותית על נתוני השווי ההוגן ועל תוצאות מבחני הרגישות.
- < יש חשיבות להסבר האיכותי שילווה את הדיווח הכמותי. כך למשל, יש לצרף הסבר מילולי לפוזיציות נטו בדוח בסיסי ההצמדה ולהשפעת הנגזרים במסגרת הדוח.
- < יש לדווח מיידית על שינויים מהותיים בחשיפה לסיכוני שוק.
- חשוב לציין, כי על חברות בתחום הפיננסי לתת דיווח כמותי על VaR.⁵ כמו כן, ההמלצות אינן חלות על בנקים וחברות ביטוח, שהכללים לגביהם נקבעים על ידי רשויות הפיקוח באוצר ובבנק ישראל.

דוגמה לשימוש במודל של מבחני רגישות

לצורך המחשת הדיווח הנדרש על פי התקנות, נביא דוגמה המבוססת על זו המוצגת בנספח ב' לדוח ועדת גלאי השנייה.

⁴ התיקון ישפיע כנראה על צורת ניהול הסיכונים ותדירות הבקרה בחברות. יש כאן רמז לביצוע תקופתי של מבחני רגישות ובדיקה שוטפת של הנתונים - שהרי כיצד יידע הדירקטוריון, אם נתוני סוף תקופה מייצגים?

⁵ Value at Risk (VaR) - הערך בסיכון, ההפסד המקסימלי הצפוי על פוזיציה מסוימת (שערי חליפין, ריבית, אינפלציה) בהינתן אופק תכנון מסוים (בדרך כלל יום אחד) ורווח בר סמך (הסתברות).

להלן נתונים לגבי נכסים והתחייבויות של חברת "רועים בע"מ" ליום 31.12.2006:

1. החזקה באופציות רכש (call) על דולר ארה"ב שמועד פקיעתן הוא שלושה חודשים ממועד המאזן. שער המימוש של האופציות הוא 4.5 שקלים לדולר. הערך הנומינלי של האופציות הוא מיליון דולר. החזקה זו נובעת מהערכת החברה, כי בעוד שלושה חודשים תידרש לרכוש מכונה חדשה במיליון דולר. העיסקה טרם נחתמה, אולם שלב בדיקת הכדאיות הסתיים.
2. החזקה באופציות רכש (call) על דולר ארה"ב שמועד פקיעתן הוא שנה ממועד המאזן. שער המימוש של האופציות הוא 4.7 שקלים לדולר. הערך הנומינלי של האופציות הוא 500 אלף דולר.
3. עיסקת אקדמה לרכישת 2 מיליון דולר ב-9.2 מיליון שקל, חודשיים לאחר מועד המאזן.
4. ב-1.11.2006 קיבלה החברה הלוואה לשנה צמודה לדולר בסך 1.5 מיליון דולר, בריבית שנתית של 5%. הריבית משולמת אחת לחצי שנה.
5. ב-1.11.06 חתמה החברה על עיסקת החלפת ריבית לשנה בערך נומינלי של 1.5 מיליון דולר, כך שהיא תקבל ריבית שנתית של 5% ותשלם $Libor+1.3\%$ (ה-Libor הרלוונטי למועד התשלום הראשון - 4.6%). מועדי ההחלפה הם חצי-שנתיים.

נתונים רלוונטיים נוספים (לצורך הדוגמה בלבד):

1. שער החליפין ל-31.12.2006 - 4.3 שקלים לדולר.
2. שיעור שנתי של ריבית שקלית חסרת סיכון - 6%.
3. שיעור שנתי של ריבית דולרית חסרת סיכון - 4.6%.
4. שיעור שנתי של ריבית דולרית לחברה - 5.9%, בהתאם לריבית שהחברה תידרש לשלם על הלוואות דולריות.

להלן המידע אשר יש להציג בדוח הדירקטוריון בהתאם לתקנות:

ראו טבלה א' - רגישות לשינויים בשער החליפין שקל/דולר.

הערות:

1. אמידת הערך הכלכלי של אופציות הרכש נעשתה באמצעות מודל Black-Scholes, כאשר לצורך הדוגמה בלבד, סטיית התקן של שער החליפין דולר/שקל היא 5%, ריבית שקלית חסרת סיכון היא 6% וריבית דולרית חסרת סיכון היא 4.6%.
2. החברה מעריכה, כי יהיה עליה לרכוש מכונה חדשה במיליון דולר בעוד שלושה חודשים, ובהתאם רכשה אופציות רכש לשלושה חודשים בערך נומינלי של מיליון דולר. מאחר שכך, אין החברה רואה בתנודות אפשריות באופציית רכש זו חשיפה.
3. לצורך מבחני הרגישות על עיסקת שקל/דולר, הוערכה ריבית דולרית שנתית חסרת סיכון של 4.6% וריבית שקלית חסרת סיכון של 6% לתקופות הרלוונטיות.
4. חישוב השווי ההוגן של עסקות האקדמה נעשה על ידי היוון ההפרש בין המחיר שנקבע ביום המדידה לעסקות אקדמה לאותו תאריך עתידי, לבין המחיר בעסקה עליו חתומה החברה, מוכפל בערך הנומינלי של העסקה ומהוון מתאריך סליקת העסקה ליום המדידה.
5. הריבית להיוון ההלוואה היא 5.9%, בהתאם לריבית שהיתה יכולה לקבל החברה להלוואות דולריות לטווחים דומים ליום המאזן.
6. עסקת החלפת ריבית - לצורך מדידת השווי ההוגן של עסקת ההחלפה, על החברה למצוא את ריבית הליבור החזויה לכל תקופה עתידית, וזאת בכדי לאמוד את התזרים של הפרש הריביות שיחול בכל מועד תשלום. השווי ההוגן של העסקה שווה לערך הנוכחי של הפרשי הריבית החזויים בכל מועד סילוק עתידי, מהוונים לפי שיעור הריבית של החברה (5.9%).

ראו טבלה ב' - רגישות לשינויים בשער הריבית השקלית.

הערה: לשינויים בשער הריבית תיתכן השפעה גם על בסיסי הצמדה אחרים להם צמודים מכשירים פיננסיים אלו, כדוגמת שע"ח של הדולר. השפעה זו לא נלקחה בחשבון בחישוב רגישות מכשירים פיננסיים אלו לשיעורי ריבית.

ראו טבלה ג' - רגישות לשינויים בשער הריבית הדולרית.

הערה: בעיסקה נקבעה לחברה פרמיית סיכון של 1.3% מעל ריבית הליבור, ומאחר שנחתמה חודשיים בלבד לפני תאריך המאזן, ההנחה היא, כי לא חל בה שינוי ולא התרחש אירוע אשר העלה צורך בבחינה מחודשת של פרמיית הסיכון.

חישוב מבחני הרגישות לשינויים בשיעור הריבית בוצע כדלקמן:

לתקופה הראשונה הריבית כבר נקבעה, ועל כן אין הבדל בביצוע מבחני הרגישות בין הלוואה בריבית משתנה לקבועה. במקרה זה ידוע, כי על החברה יהיה לשלם ריבית של 5.9% ולקבל ריבית של 5%. לפיכך, מבחן הרגישות יתבצע על שיעור ההיוון כולו, קרי שינויים של 5% ושל 10% בשיעור ההיוון (5.9%).

לתקופה השנייה (וכן לתקופות נוספות, לו היו), הובאה בחשבון עובדת היותה של הריבית משתנה, בכך שמבחן הרגישות התבצע רק על הרכיב הקבוע בריבית - 1.3% (פרמיית הסיכון של החברה) כלומר: הרכיב המשתנה, 4.6% (ריבית הליבור), משתנה בו זמנית במונה (התשלום שיש לשלם על פי העיסקה) ובמכנה (שיעור ההיוון), ואילו הרכיב הקבוע אינו משתנה במונה, אלא במכנה בלבד. הריבית הקבועה אותה מקבלת החברה בעיסקה (5%) נשארת כמונן קבועה בכל מקרה.

לפיכך, מבחן הרגישות לגבי היוון סכום זה נעשה בחלק מהתקופה לגבי הרכיב הקבוע בריבית בלבד (התקופה השנייה), ובחלק מהתקופה (התקופה הראשונה) על מלוא הריבית, הן הקבועה והן המשתנה (5.9%), וזאת מאחר שהריבית כבר קבועה לגביו.

ראו טבלה ד' - רגישות לשינויים בסטיית התקן של שער החליפין דולר/שקל.

אם לחברה היו החזקות במניות, מלאי סחורות, עסקות אקדמה או חשיפות אחרות לסיכונים שוק, היה נדרש ביצוע ניתוח רגישות דומה לחשיפות הללו בהתאם למשתנים המשפיעים על ערכן ההוגן.

סיכום

במאמר זה הצגנו את המודל הכמותי החדש של ניתוח רגישות והדגמנו את השימוש בו. חברות נדרשות, החל מדוחות 2006, לתת גילוי כמותי מורכב ומקיף על החשיפה לסיכונים שוק במסגרת דוח הדירקטוריון. לשם כך יש לבצע מיפוי של המכשירים הפיננסיים לפי גורמי הסיכון, לשערך אותם לפי שווי הוגן ולערוך את מבחני הרגישות כנדרש בתיקון. מלאכה זו עשויה להיות ארוכה ומורכבת, ועל כן קיימת חשיבות רבה להבנת מודל הדיווח הנדרש ולהיערכות מיידית ליישמו.

טבלה א' - רגישות לשינויים בשער החליפין שקל/דולר

רווח (הפסד) מהשינויים		שווי הוגן	רווח (הפסד) מהשינויים		
-10%	-5%	4.3	+5%	+10%	
3.870	4.085	שקל/דולר	4.515	4.730	
שקל/דולר	שקל/דולר		שקל/דולר	שקל/דולר	
(2,010)	(2,008)	2,010	58,771	241,371	אופציית רכש לשלושה חודשים
(3,127)	(2,938)	3,131	17,699	67,875	אופציית רכש לשנה
(853,578)	(426,789)	(575,308)	426,789	853,578	עסקת אקדמה
646,104	323,052	(6,461,048)	(323,052)	(646,104)	הלוואה
5,615	2,808	(56,147)	(2,807)	(5,614)	עסקת החלפת ריבית
-206,996	-105,875	-7,087,362	177,400	511,106	סה"כ

טבלה ב' - רגישות לשינויים בשער הריבית השקלית

רווח (הפסד) מהשינויים		שווי הוגן	רווח (הפסד) מהשינויים		
-10%	-5%	6%	+5%	+10%	
5.4%	5.7%		6.3%	6.6%	
(272)	(141)	2,010	149	308	אופציית רכש לשלושה חודשים
(756)	(400)	3,131	448	949	אופציית רכש לשנה
(8,623)	(4,304)	(575,308)	4,291	8,567	עסקת אקדמה
(9,651)	(4,845)	(570,167)	4,888	9,824	סה"כ

טבלה ג' - רגישות לשינויים בשער הריבית הדולרית

רווח (הפסד) מהשינויים		שווי הוגן	רווח (הפסד) מהשינויים		
-10%	-5%		+5%	+10%	
235	115	2,010	(110)	(214)	אופציית רכש לשלושה חודשים
726	347	3,131	(318)	(607)	אופציית רכש לשנה
6,273	3,133	(575,308)	(3,124)	(6,240)	עיסקת אקדמה
(29,707)	(14,816)	(6,461,048)	14,741	29,407	הלוואה
14,027	6,997	(56,147)	(6,964)	(13,897)	עיסקת החלפת ריבית
(8,446)	(4,224)	(7,087,362)	4,225	8,449	סה"כ

טבלה ד' - רגישות לשינויים בסטיית התקן של שער החליפין דולר/שקל

רווח (הפסד) מהשינויים		שווי הוגן	רווח (הפסד) מהשינויים		
-10%	-5%		+5%	+10%	
4.5%	4.75%	5%	5.25%	5.5%	
(881)	(477)	2,010	550	1,173	אופציית רכש לשלושה חודשים
(1,224)	(652)	3,131	729	1,533	אופציית רכש לשנה
(2,105)	(1,129)	5,141	1,279	2,706	סה"כ

פרק 2

היבטים מיסויים

2. היבטים מיסויים

2.1 עידוד בניית דירות להשכרה למגורים

טארק דיביני, רו"ח (משפטן) - BDO זיו האפט

הקבלן והבונה - מאי 2007

ביום 28.3.2007 פורסם ברשומות החוק לעידוד בניית דירות להשכרה, התשס"ז-2007 (להלן - החוק לעידוד בניית דירות להשכרה) אשר התקבל בכנסת בקריאה שלישית ביום 21.3.2007. מטרת החוק הינה לתמרץ את המגזר הפרטי, בדרך של הטבות מס, לבצע השקעות בבניית דירות להשכרה וכך להגדיל את מלאי הדירות המיועדות להשכרה.

במאמר זה אנסה לסקור בתמציתיות את עיקר ההטבות, המגבלות והתנאים שבחוק על מנת לעמוד על כדאיות החלת הוראותיו. זאת במיוחד לאור העובדה שחוק חדש זה אינו דבר החקיקה היחיד אשר מיועד לעידוד ההשכרה למגורים. יש לזכור, כי במקביל לחוק הנ"ל, קיים מזה שנים פרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון, התשי"ט-1959 שקובע מערכת הטבות, תנאים ומגבלות שונה בהרבה מהחוק לעידוד בניית דירות להשכרה שעיקר הוראותיו יובאו להלן. מי שבחר ליהנות מההטבות שבחוק עידוד השקעות הון לא ייהנה מההטבות שבחוק לעידוד בניית דירות להשכרה, ולהיפך.

אם כן מהן ההטבות שמגלם בחובו החוק החדש?

1. פחת מואץ בשיעור 20%

חברה אשר נכנסת לגדרו של החוק תהא זכאית לפחת מואץ בשיעור של 20% מעלותו של "בניין להשכרה". כמובן, יש לנטרל מעלות המבנה את מרכיב הקרקע. בנוסף להטבה זו קבע המחוקק הוראה מטיבה לפיה הפסד שנוצר בשל הפחת המואץ יראה כהפסד עסקי לפי סעיף 28(א) או כהפסד מהשכרת בניין לפי סעיף 28(ח) לפקודה וזאת לפי בחירת החברה. כלומר, ההפסד מהפחת המואץ יהא ניתן לקיזוז באותה שנה כנגד הכנסתה החייבת של החברה מכל מקור, ואם לא קוזז באותה שנה הרי שיהא ניתן לקיזוז בשנים הבאות כנגד כל הכנסה מעסק או משלח יד, לרבות רווח הון בעסק או במשלח יד, וכנגד הכנסה מאותו בניין.

החברה רשאית לבחור שיעור פחת נמוך מ-20%, בדוח שהיא מגישה בשנה הראשונה שבה היה הבניין "בניין להשכרה". חברה שבחרה בשיעור פחת נמוך מ-20% לא תוכל לחזור בה מבחירתה.

2. פטור ממס שבח במכירה

במכירת בניין להשכרה בשלמותו ובהתקיים התנאים הבאים, תהא החברה בעלת הבניין להשכרה פטורה ממס בגין השבח הריאלי שנצבר מהיום הקובע (היום הקובע הינו המאוחר מבין: 1.1.2007; יום רכישת הזכות במקרקעין; המועד שבו התקבל היתר בנייה), והכל בהתקיים תנאים אלה:

- א. זכויותיה של החברה נמכרו במלואן.
- ב. הבניין להשכרה נמכר בשלמותו.
- ג. המכירה אינה לקרוב.
- ד. הבניין היה בניין להשכרה בידי החברה המוכרת במשך 10 שנים רצופות.
- ה. המכירה היתה לחברה תושבת ישראל (למעט חברה משפחתית, חברת בית, וחברה שקופה) והיא התחייבה כי הבניין ימשיך ויהיה בניין להשכרה לתקופה נוספת כך שהתקופה הכוללת שבה היה הבניין מושכר היא 25 שנה. במידה והופר התנאי תהיה החברה הרוכשת חייבת בתשלום המס שהיתה חייבת החברה המוכרת, בתוספת הפרשי הצמדה וריבית (בכפוף להנחות מסוימות שלא ניכנס אליהן בשל קוצר היריעה).

3. פטור ממס ערך מוסף

כבכל השכרה למגורים, קובע חוק מע"מ פטור במידה וההשכרה למגורים הינה לתקופה שאינה עולה על 25 שנה. כאן המקום להזכיר, כי מי שמשקיע בבניית או רכישת מבנה שהשכרתו תהא פטורה ממע"מ, לא יאה רשאי לקזז את מס התשומות ברכישתו.

ומהם התנאים והמגבלות?

1. זהות הבעלים

תחילה יודגש, כי החוק מעניק את ההטבות לחברות בלבד, אך לא חברות המתחייבות במס כיחידים, דוגמת חברה משפחתית, חברת בית וחברה שקופה. כלומר, להבדיל מהחוק לעידוד השקעות הון, יחידים לא יהיו זכאים להנות מהטבות שבחוק זה.

2. "בניין להשכרה"

"בניין להשכרה" הזכאי להטבות על פי החוק הינו בניין שלם המיועד למגורים שיש בו לפחות שש עשרה דירות, בארבע קומות לפחות, אשר השטח העיקרי הממוצע שלהן אינו עולה על 100 מ"ר. כמו כן נדרש, כי לפחות 70% מהדירות שבו מושכרות למגורים ובשאר הדירות לא נעשה שימוש שאינו השכרה למגורים. כלומר, לא יתאפשר להשתמש בדירות שבבניין לכל מטרה אחרת זולת השכרה למגורים.

כמו כן נקבע בחוק החדש, כי ההטבות יינתנו אך ורק לבניינים שבנייתם הסתיימה לאחר 31.12.2006. קרי, החוק לא יחול על בניינים "ישנים".

3. "השכרה למגורים"

לעניין הוראות החוק, השכרה הינה השכרה על פי חוזה שכירות שדמי השכירות בגינו אינם מהווים, והם משולמים בתשלומים עתיים לתקופות קצובות, שכל אחת מהן אינה עולה על שנה. עוד נדרש, כי הדירות לא תושכרנה לצדדים קרובים; למשרד קליטת העליה או למי מטעמו לצורך אכלוס עולים; או למשרד הבינוי והשיכון לצורך אכלוס זכאים.

כמו כן, בעניין ההשכרה השוטפת, הסמיך החוק את שר הבינוי והשיכון להתקין תקנות בדבר דמי שכירות מקסימליים. השר טרם עשה שימוש בסמכות זו.

4. תקופת החזקה מינימלית

התקופה הכוללת בה הבניין יהיה בניין להשכרה תהא לכל הפחות 25 שנה. מותרת מכירה אך ורק של הבניין בשלמותו לאחר תקופה של 10 שנים, וזאת בתנאים שפורטו לעיל.

במידה והבניין לא היה "בניין להשכרה" בידי אותה חברה במשך 10 שנים רצופות לפחות, תידרש החברה להוסיף להכנסתה בשנה הראשונה שבה חדל המבנה להיחשב "בניין להשכרה" את ההפרש שבין הפחת המואץ שנוכה לבין הפחת שהיה ניתן לניכוי ללא ההטבה כשהוא מתואם ובתוספת ריבית של 4%.

5. רישום הערה בפנקסי המקרקעין

במידה שזכויותיה של החברה רשומות בפנקס המקרקעין, נדרש רישום הערה בפנקסי המקרקעין לגבי הבניין כולו או לגבי כל דירה בו, לפי העניין, בדבר היותו של הבניין, "בניין להשכרה". במידה שהבניין בנוי על קרקע של מקרקעי ישראל, על החברה למסור למנהל מקרקעי ישראל הודעה על היות הבניין "בניין להשכרה".

אזהרה - שינוי ייעוד !!!

לא מן הנמנע כי קבלנים שבבעלותם מבני מגורים המיועדים למכירה ירצו להיכנס להוראות חוק חדש זה וליהנות מההטבות שבו. פעולה זו הינה מבורכת ומגשימה את מטרת החוק, אולם יש להיזהר מההשפעות של שינוי הייעוד ממלאי עסקי לרכוש קבוע. זאת, הן בהיבט של מס הכנסה והן בהיבט של מס ערך מוסף. לכך יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת שהמחוקק, משום מה, לא דאג לטפל בהן. זאת, להבדיל מפרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון אשר לגביו נקבעו הוראות מטיבות הן בתקנות מע"מ והן בפקודת מס הכנסה באופן כזה ששינוי הייעוד לא יהווה נטל מכביד.

לסיכום, במאמר לעיל נסקרו בתמציתיות עיקרי ההוראות סביב החוק החדש - החוק לעידוד בניית דירות להשכרה, התשס"ז-2007. כולי תקווה כי יהיה באמור כדי לסייע בבחינה מושכלת של החלת הוראות החוק על בניינים קיימים או אף על רכישת בניינים להשכרה למגורים. החוק כולל מגבלות ותנאים לא פשוטים, אך בצידן ישנן הטבות משמעותיות, ולפיכך מן הראוי להשקיע זמן בבחינת האפשרויות, ובמיוחד בהשוואה בין הוראות חוק חדש זה לבין פרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון ובבחירת מסלול ההטבות המיטבי.

סוף מעשה במחשבה תחילה.

2.2 פטור ממס על הכנסות מהשכרת דירת מגורים לעמותה

טארק דיביני, רו"ח (משפטן) - BDO זיו האפט

ידע למידע - יוני 2007

רו"ח ז' א' שואל:

רשות מקומית שוכרת דירה למגורים, והיא מייעדת אותה למגורי סטודנטים.

השאלות:

1. האם המשכיר לעמותה יהיה פטור ממס על הכנסותיו מהשכרת דירת המגורים?

2. האם יוכל המשכיר לבחור במסלול מס סופי בשיעור 10%?

רו"ח (עו"ד) טארק דיביני משיב:

הפטור ממס האמור ניתן להשכרה ליחיד, או להשכרה לחבר-בני-אדם, שנכלל ברשימה שפרסם מנהל רשות המסים בישראל [להלן - "רשות המסים"]. עיריית רחובות אינה כלולה ברשימה זו. לכן הפטור ממס אינו חל בענייננו כאן.

מס בשיעור 10% אפשרי בהחלט; אם כן, רשות המסים אינה ממחרת להעניק את האפשרות הזו בהשכרה שלא ליחידים. אני בדעה שזה מותר.

לבסוף, אני חייב לציין, שיש לבדוק עוד פעם, אם ההשכרה היא - בפועל - לעיריית רחובות, או אולי לעמותה אחרת מתחתיה. זאת, כי התשובה לעיל היא רלוונטית להשכרה לעיריית רחובות.

לפיכך, אם ההשכרה - בפועל - היא לעמותה, אשר קשורה לעירייה, יש לבדוק אם העמותה כלולה ברשימת המוסדות לעניין הפטור האמור ממס.

2.3 המסמכים הדרושים, כדי לנכות את המס בשיעור מופחת ברוסיה

מתשלום כסף שכאי לו תושב ישראל

אבי כהן, רו"ח, מוטי הרשקוביץ - BDO זיו האפט

ידע למידע - יולי 2007

ח' י' שואל:

על פי אמנת המס בין ישראל לבין רוסיה - אמורים שלטונות המס ברוסיה לנכות מס בשיעור מופחת, משום שבאותו העניין שולם מס בארץ.

השאלה:

למימוש הניכוי המופחת האמור - איזה מסמך יש להמציא לשלטונות המס ברוסיה [?]; האם יש צורך באישור מסוים מרשות המסים בישראל [?]; או, האם די באישור מתאים מרואה חשבון [?].

רו"ח אבי כהן; מוטי הרשקוביץ - משיבים:

בפתח דברינו, אנו מציינים, כי מנוסח השאלה עולה, כי השואל סובר, כי - כדי שיחול ניכוי מס במקור בשיעור מופחת ברוסיה - נדרש שההכנסה תחויב במס בישראל. בעניין זה, אנו אומרים - כי בהקשרם של סוגי התשלומים, אשר זכאים לניכוי מס במקור בשיעור מופחת בהתאם להוראות האמנה למניעת כפל מס בין ישראל לבין רוסיה [להלן - "האמנה"] לא צוינה הדרישה האמורה, הגם שהדרישה הזו קיימת לעתים באמנות המס, אשר עליהן חתמה ישראל בעבר.

בהתאם להוראות הדין הפנימי ברוסיה - יש לנכות מס במקור, בהקשרם של סוגי תשלומים המשולמים לתושבי חוץ, בשיעורים שבין 15% לבין 20%. עם זאת, בהתאם לאמנה - נקבע, כי סוגי תשלומים מסוימים, המשולמים מרוסיה לישראל, כפופים לניכוי מס במקור בשיעור מופחת (דיווידנד, ריבית ותמלוגים) וכי סוגי תשלומים אחרים פטורים מניכוי מס במקור בהתקיים תנאים מסוימים.

בענייננו: ככל שעסקינן בתשלום, אשר זכאי לניכוי מס במקור בשיעור מופחת, או בפטור מניכוי מס במקור (מצב זה יכול לקרות, למשל, כאשר עסקינן בדיווידנד, בריבית, בתמלוגים ובכיוצא באלה) - יש להציג אישור תושבות מרשויות המס בישראל; וזאת, כדי להיות זכאים לניכוי מס במקור בשיעור מופחת בהתאם להוראות האמנה.

אישור התושבות יכול להיות במסגרת מכתב מרשויות המס בישראל, המעיד כי מקבל ההכנסה הוא, מהיבט המס, תושב ישראל, הזכאי ליהנות מהוראות האמנה; ואכן, רשויות המס בישראל מנפיקות אישורים כאמור.

לעתים, אין רשויות המס ברוסיה מסתפקות באישור כאמור, אלא הן דורשות, כי רשויות המס בישראל יחתמו בטופס מיוחד מטעמן.

בכל אופן - מנסיוננו אומרים אנו, כי רשויות המס ברוסיה אינן מסתפקות באישור רואי חשבון, אם כי ייתכנו כאן חריגים.

2.4 הכנסות תמלוגים מאקום לגבי ביטוח לאומי

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

כל מס - יולי 2007

חגית שואלת:

האם הכנסות מתמלוגי אקום חייבות מבחינת ביטוח לאומי? ישנם שני סוגי תמלוגים- תמלוגים מהשמעה ותמלוגים ממכירת תקליטים.

עד היום דווחנו על תמלוגים מהשמעה כתמלוגים פסיביים ואכן לא שילמנו עבור ביטוח לאומי.

התברר לנו שיש כאלה המדווחים גם על תמלוגים ממכירת תקליטים כתקבולים פסיביים ורצינו לדעת האם אפשרי הדבר?

האם כל תמלוגי אקום הנם הכנסות פסיביות ופטורות מביטוח לאומי?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

על מנת לענות על הסוגיה, נפנה לחוק הביטוח הלאומי (נוסח משלב), תשכ"ח-1968 (להלן: "החוק"), אשר מגדיר כיצד יש לקבוע את הכנסתו השוטפת של מבוטח לצורך חישוב גובה דמי הביטוח שיהא עליו לשלם. בהמשך נבחן האם ההכנסה הנדונה מתמלוגים על השמעה ומתמלוגים בגין מכירת תקליטים נכללת בחישוב ההכנסה השוטפת כאמור. קרי, האם תתחייב הכנסה זו בדמי ביטוח לאומי, וזאת בהתאם להוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 (להלן: "הפקודה"). והכל כמפורט להלן-

סעיף 345(א) לחוק מגדיר:

"עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בפסקאות (1) ו-(8) של סעיף 2 לפקודת מס הכנסה, ומי שאינו עובד ואינו עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בסעיף 2 האמור, והכל - בשנת המס שבעדה משתלמים דמי הביטוח (להלן - השנה השוטפת), ולאחר שנוכו ההוצאות הקשורות במישרין בהשגת ההכנסה."

בהמשך נאמר בסעיף 345(ב) כדלקמן:

"(1) ההכנסה בשנה השוטפת תקבע על פי השומה הסופית של ההכנסה כאמור לאותה שנה לפני כל פטור, ניכויים וזיכויים לפי פקודת מס הכנסה (להלן - ההכנסה בשומה), בהפחתת סכומים אלה: א. סכומי דמי ביטוח ומס מקביל המותרים בניכוי מההכנסה בשומה, לפי סעיף 47א לפקודת מס הכנסה..."

מן האמור עולה, כי הכנסתו של מבוטח תקבע על פי השומה השוטפת ובהתאם להוראות הפקודה. לפיכך, עלינו לבחון לפי איזה סעיף נדרש לחייב הכנסה מתמלוגים בגין השמעה ומתמלוגים ממכירת תקליטים - האם לפי סעיף 2(1) לפקודה כהכנסה מעסק או ממשלח יד; האם, לחילופין, בהתאם לסעיף 2(7) לפקודה כהשתכרות או רווח מנכס שאינו מקרקעין, או שמה תסווג ההכנסה לפי סעיף 2(9) כמכירת פטנט וזכויות יוצרים.

על מנת להכריע בין החלופות דלעיל, נסקור בקצרה את המאפיינים והמבחנים של כל סעיף:

סעיף 2(1) לפקודה: הכנסה מעסק או ממשלח-יד

סעיף זה דן בשלושה סוגי הכנסה: הכנסה מעסק; הכנסה ממשלח-יד והכנסה מעסקה או מעסק אקראי בעלי אופי מסחרי. לא ניתן למצוא בפקודה הגדרה ממצה למונח עסק, ולכן יש לבחון כל מקרה בהתאם למבחנים העיקריים שנקבעו בפסיקה, כגון: מבחן המחזוריות - יכולת המקור להניב תקבולים חוזרים ונשנים ומבחן הארגון והניהול - קיום מנגנון של שליטה, ניהול ופיקוח.

סעיף 2(7) לפקודת מס הכנסה: השתכרות או רווח מנכס שאינו מקרקעין

"השתכרות או רווח שמקורם בכל נכס שאינו אחוזת בית ולא קרקע ולא בנין תעשיתי". סעיף זה קובע כמקור הכנסה כל הכנסה הבאה כתשואה על נכסים ערטיילאיים. והכל, כאשר אין המדובר בהכנסה מעסק. לפי הסעיף, תחויבנה במס הכנסות מתמלוגים המתקבלים משימוש בפטנט, מזכות יוצרים או מניצול ידע.

סעיף 2(9) לפקודה: מכירת פטנט וזכויות-יוצרים

תמורה שמקבל יוצר בעד מכירת זכות-יוצרים, אם נוצרה היצירה **שלא בתחום עיסוקו הרגיל** של היוצר. כלומר, סעיף זה קובע כמקור הכנסה הכנסה המתקבלת ממכירת זכות קניינית

ערטילאית, דהיינו, מכירת נכס רוחני. הסעיף חל בהתקיים ארבעה תנאים מצטברים: מכירת הנכס לצמיתות והעברת כלל הזכויות; מכירה של פטנט, מדגם או זכות-יוצרים; המכירה היא על-ידי היוצר המקורי וכן כי היצירה אינה בתחום עיסוקו של היוצר.

במקרים שבהם לא מתקיים אחד התנאים האמורים, תסווג ההכנסה באופן שונה, לפי העניין. כך למשל, אם המדובר בתחום עיסוקו של היוצר, חייבת ההכנסה מהמכירה במס לפי סעיף 2(1) לפקודה, כהכנסה מעסק או ממשלח-יד. כן, אם אין המכירה לצמיתות או כאשר מותר המוכר בידו את הזכות להמשיך ולהשתמש בהמצאה או למוכרה לאחרים, חייבת המכירה במס לפי סעיף 2(7) ובמקרה זה יש לראות בכך תמלוגים.

לצורך הכרעת הסיווג נניח מספר חלופות:

ראשית, יתכן ומכירת התקליטים והשמעתם יעלו לכדי עסק לפי המבחנים המפורטים לעיל, או שהנה בתחום עיסוקו של המוכר (כך למשל עבור זמר שזהו תחום עיסוקו). במקרה זה תשוויך ההכנסה לסעיף 2(1) כהכנסה מעסק, קרי, לא יראו בה הכנסה פאסיבית וישולם בגינה ביטוח לאומי.

שנית, אפשר כי מכירת התקליטים והשמעתם יסווגו כהכנסה מזכויות יוצרים אשר עשויה להכלל בסעיפים 2(7) או 2(9) כהכנסה פאסיבית. כך למשל, אם מדובר בהכנסה שאינה בתחום עיסוקו של המוכר, או שעסקין בזמר אשר שירתו אינה מגיעה לכדי עסק. במקרה זה יתכן שכהכנסה פאסיבית אכן לא יקום חיוב בדמי ביטוח לאומי.

לעניין החיוב בדמי ביטוח על הכנסות פאסיביות, בהתאם לכללים שנקבעו בתקנות הביטוח הלאומי (הוראות מיוחדות בדבר תשלום דמי ביטוח), התשל"א-1971, הכנסות שאינן מעבודה חייבות בדמי ביטוח לאומי אצל יחיד תושב ישראל שאינו עובד שכיר ואינו עובד עצמאי וכן אצל מי שהכנסותיו שאינן מעבודה (שכיר או עצמאי) שוות או עולות על הכנסותיו מעבודה והוא לא במקביל שכיר ועצמאי.

עוד נדגיש, כי הכנסה מתמלוגים מהשמעה לא תסווג בכל עת כהכנסה פאסיבית. כך למשל, במידה ומדובר בתחום עיסוקו של המוכר - תשוויך ההכנסה לסעיף 2(1) לפקודה כהכנסה מעסק. דהיינו - התשובה לשאלה האם כל תמלוגי אקום הנם הכנסות פאסיביות ופטורות מביטוח לאומי הנה שלילית.

2.5 מיסוי הוצאותיה של עמותת ספורט על הבאת שחקני חיזוק מחוץ

לארץ

טארק דיביני, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

ידע למידע - יולי 2007

ט' ר' שואל:

עמותה מסוימת היא עמותה רשומה בישראל, והיא מנהלת בה כחוק. העמותה האמורה עוסקת בענף ספורט הכדורעף, והיא מפעילה קבוצה בענף ספורט זה.

בשנת 2006 דרשה הקבוצה לקבל שני שחקני תגבור ותמיכה להעלאת רמת הקבוצה. הקבוצה קיבלה אישור מהאיגוד העולמי של הכדורעף לקבל שני שחקנים מאוקראינה, שישחקו בקבוצה בעונת המשחקים 2006-2007.

על מתן שני שחקני התגבור האמורים - דרש האיגוד העולמי של הכדורעף מן העמותה לשלם לו 2,000 פרנק שווייצי בעבור כל שחקן תגבור מאלה.

השאלות:

1. מה היבט **מס ערך מוסף** [חייב מע"מ או אינו חייב מע"מ], אשר חל על התשלום דלעיל?
2. מה היבט **מס הכנסה**, אשר חל על התשלום דלעיל, גם לנוכח נתינת הדעת, כי אמנת המס בין ישראל לבין אוקראינה תקפה מ-1.1.2007?

רו"ח (עו"ד) טארק דיביני משיב:

מס ערך מוסף

לצורך מתן התשובה - אני מניח, כי העמותה האמורה היא מלכ"ר לעניין חוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975 [להלן - "חוק מע"מ"], וכי פעילותה בענף הספורט נחשבת לפעילות מלכ"רית.

עם זאת - אין לשכוח, כי נושא זה אינו פשוט כלל ועיקר, ואין להכריע בו אך ורק על סמך רישומו של התאגיד במעמד "עמותה" [ראה, לדוגמה: ע"ש 7158/96, אגודת הכדורסל העירונית נ' מנהל המכס ומע"מ (מיסים יא/6, עמ' ה-29)]; לעומת, ע"ש 509/03, ע"ש נהריה ספורט בע"מ נ' אגף מע"מ ומכס עכו (מיסים יט/1, ה-36)].

לגופו של עניין: סעיף 2 לחוק מע"מ מטיל את החיוב "על עסקה בישראל ועל יבוא טובין". קרי: אם התשלום **אינו** בבחינת יבוא טובין או עסקה בישראל - **לא** יחול עליו חיוב במע"מ.

שאלה בסיסית, שיש לדון בה לצורך ההכרעה, היא: האם העמותה שילמה 2,000 פרנקים שווייצים אלה בעבור רכישת טובין מחוץ לארץ, או שמא מדובר בתמורה לקבלת שירות מהאיגוד העולמי של הכדורעף.

המונח "**טובין**" בסעיף 1 לחוק מע"מ כולל, בין היתר, "זכות, טובת הנאה ונכסים בלתי מוחשיים אחרים". לעומת זאת, הגדרת "**שירות**" היא הגדרה שיורית, שהיא "כל עשייה בתמורה למען הזולת שאיננה מכר". מכאן, שיש לבדוק תחילה, אם אפשר לראות תשלום מסוים בבחינת תמורה בעד מכר של טובין, ורק אם הממצא מן הבדיקה הוא שלילי יהיה צורך לבדוק אם ענייננו כאן בשירות.

בסוגיה הנידונה כאן נראה, כי הסכום שולם לאיגוד העולמי של הכדורעף בעבור הזכות / ההסכמה להעסיק שחקנים זרים. פעולה זו מהווה, ככל הנראה, מכר של טובין בלתי מוחשי. עם זאת, אין לשלול את הגישה, אשר לפיה התשלום הוא בעבור השירות שנתן האיגוד העולמי של הכדורעף לעמותה.

בכל אופן - יש לבדוק את מהות התשלום ותנאיו ולהחליט בהתאם למכלול הנסיבות; כלומר: סיווג העסקה תלוי בקביעת מהותה של העסקה: "מכר טובין", או "מתן שירות":

- אם תסווג העסקה: "**מכר טובין**" - יחול מע"מ על התשלום; זאת, מאחר שמדובר ביבוא טובין. בהתאם לסעיף 16(3) לחוק מע"מ, יחול החיוב במע"מ ביבוא טובין על הבעלים של הטובין, לרבות ביבוא טובין בלתי מוחשיים, כגון הזכות שבענייננו.
- אם תסווג העסקה: "**מתן שירות**" - נצטרך לדון בשאלה מהו מקום העסקה, וליתר דיוק, האם ענייננו ב"עסקה בישראל" [?].

בסעיף 15 לחוק מע"מ נקבע, בין השאר, כי יראו שירות שהוא ניתן בישראל, אם הוא ניתן לתושב ישראל. לפיכך, אם האיגוד העולמי של הכדורעף נתן שירות לעמותה שהיא תושבת ישראל - יש לראות בשירות זה שהוא ניתן בישראל ולהטיל עליו חובת תשלום מע"מ.

באורח עקרוני, חובת תשלום המע"מ בעסקת שירות חלה על נתן השירות, קרי: האיגוד העולמי של הכדורעף; ואולם בתקנה 6ד לתקנות מס ערך מוסף, התשל"ו-1976 נקבע, כי כאשר נתן השירות הוא תושב חוץ, תחול חובת תשלום המע"מ על מקבל השירות.

יוצא איפוא, כי בין שמדובר במכר טובין ובין שמדובר במתן שירות, תחול על העמותה החובה לשלם מע"מ בשל התשלום שהיא משלמת. הדיווח ייעשה בפועל בטופס עסקת אקראי.

לסיום, בנושא **מס ערך מוסף** - הנני מציין, בכל הנוגע לחובת תשלום מע"מ על שירותים הניתנים לתושב ישראל, כי במשך שנים לא נהגו רשויות מע"מ לאכוף הוראה זו; שכן, הייתה נהוגה הסכמה שבשתיקה, אשר לפיה אין כל היגיון בהחלת מע"מ על שירותים הניתנים במלואם בחוץ לארץ.

ואולם, לאחרונה שינו רשויות מע"מ את גישתן בנידון, והן התחילו להטיל חובת תשלום מע"מ גם על "יבוא שירותים". שינוי זה בגישה הוליד כמות גדולה של שומות למלכ"רים ולמוסדות כספיים בשל יבוא שירותים כאמור.

מס הכנסה

כאמור, האמנה למניעת כפל מס שבין ישראל לבין אוקראינה החלה להיות תקפה ביום 1.1.2007. עד לתאריך זה חלו הוראות הדין הפנימי בישראל, קרי: הוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 [להלן - "הפקודה"] והתקנות הכרוכות בענייננו שכאן.

לשם הדיון המובא בפניית השואל, בנושא "מס הכנסה" - אני מניח, שהשחקנים האמורים הגיעו לארץ לצורכי עבודתם ולתקופה מוגדרת מראש; ולכן שהותם בישראל אינה הופכת אותם ל"תושבי ישראל" לעניין הפקודה. ראוי לבחון נושא זה לעומק בהתאם למכלול הנסיבות.

בהתאם לפקודה, הכנסתו של תושב חוץ שהופקה או שנצמחה בישראל תחויב במס בישראל. מכאן, ששני ספורטאים אלה יחויבו במס על הכנסותיהם הנידונות.

עם זאת - יש לזכור, כי לספורטאי חוץ ישנן הקלות ניכרות ביותר במיסוי הכנסותיהם מעיסוק בספורט, לפי תקנות מס הכנסה (ספורטאי חוץ), התשנ"ח-1998. ספורטאי חוץ זכאי לאלה:

- א. ניכוי בעד ארוחות בסכום 260 ש"ח בעבור כל יום שהייה;
- ב. ניכוי הוצאות ללינה או לתשלום דמי שכירות, ובלבד שהספורטאי הגיש מסמכים או קבלות לאימות אותן הוצאות.

[לספורטאי - ששהה מחוץ לישראל שלא במסגרת העיסוק בספורט, לתקופה של מעל 30 ימים יוקטנו סכומי הוצאות המותרות בניכוי].

נוסף על זאת - המס על הכנסתו של ספורטאי החוץ מעיסוק בספורט יהיה בשיעור 25%, במקום השיעורים הקבועים בסעיף 121 לפקודה.

ועוד בענייננו: לפי תקנות מס הכנסה (נקודות זיכוי לתושב חוץ זכאי) (הוראת שעה), התשס"ו-2006 - זכאי ספורטאי חוץ ל-2.25 נקודות זיכוי; וזאת, באופן יחסי לתקופת שהייתו בישראל באותה שנה.

2.6 מיסוי עסקת מקרקעין שנעשתה בירדן: חלק מהכסף בעסקה -

נתקבל; חלק ממנו - חוב אבוד

טארק דיביני, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

ידע למידע - יולי 2007

ו' ר' שואל:

ענייננו עוסק בשנים 2000 עד 2003 (כולל).

קבלן - משנה עוסק בעבודות שיפוצים [להלן - "הנישום"]. בשנתיים האחרונות אין לו הכנסות.

נוסף על עבודת הנישום בקבלנות-משנה - הוא ייצג / תיווך בירדן בהתאם להסכם עם תושב ישראל אחר - במכירת אדמותיו של התושב האחר; את שכר הייצוג / התיווך הוא יקבל בשיעור 33.3% מן הסך שנתקבל במכירה האמורה.

חלקו של הנישום בעסקה [כלעיל, בשיעור 33.3%] הוא 1,000,000 ש"ח (בעבור 4 שנים). בהנחה שהרווח מתחלק בכל שנה, מ-4 שנים אלה, באורח שווה - יוצא שבכל שנה הרווח הנישום 250,000 ש"ח.

עסקת מכירת האדמות בוצעה בירדן, סכומי הכסף נתקבלו בירדן, והם הועברו לארץ לאותו נישום. בירדן - כלל לא שולם מס, וכלל לא נוכה מס.

עד היום קיבל הנישום, על חשבון הסך הכולל, רק 400,000 ש"ח; והיתרה, 600,000 ש"ח - היא בגדר "חוב אבוד".

השאלות:

- מה דין מיסוי ההכנסות (הרווחים) - אשר נתקבלו לפני 1.1.2003, ואשר נתקבלו אחר: 1.1.2003?
- האם ההכנסה האמורה חייבת מס בארץ [?]; והאם מותר לנכות את הוצאות הנישום על הייצוג / התיווך הללו?
- האם אפשר לקזז את החוב האבוד (600,000 ש"ח) מהכנסותיו (1,000,000 ש"ח) [?]; ואם לבסוף ייגבה את הכסף - מה יהיה דין מיסויו?

רו"ח (עו"ד) טארק דיביני משיב:

לשאלה 1:

עד שנת 2002 - חלה בישראל שיטת המיסוי הטריטוריאלית - אשר ממסה, ככלל, את ההכנסות שנצמחו, או שהופקו או שנתקבלו לראשונה בישראל. הכנסות שהופקו, שנצמחו ושותקבלו בחוץ לארץ אינן חייבות במס, אלא אם כן ההכנסה תואמת את אחד מן החרגים.

בסעיף 15(1) לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 [להלן - "הפקודה"] נקבע, כי הכנסה מעסק שהשליטה בו ושניהולו מופעלים בישראל, וכן הכנסה ממשלח-יד שהנישום עוסק בו בדרך כלל בישראל - ייחשבו כאילו הופקו בישראל ויחויבו במס בהתאם לזה.

בעניין זה יש לבדוק תחילה, אם לנישום היה עסק של תיווך אשר נשלט ונוהל מישראל; ואם כן הוא - יש לראות בהכנסה בבחינת הכנסה שהופקה בישראל. אם לא כך הוא, כלומר: התשובה שלילית - הרי יש להמשיך לבדוק, אם מדובר בהכנסה ממשלח-יד שבדרך כלל הוא עוסק בו בישראל. מוזכר בזה, כי הפירוש של "**משלח יד שבדרך כלל הוא עוסק בו בישראל**" צומצם מאוד בפסק דין "פרופ' אברהם בזה" (עמ"ה 1233/00); וכך, לדעתי - ולנוכח הפירוש בנידון, המקובל כיום - אין לראות בקבלן שיפוצים, שעושה עסקת תיווך בחוץ לארץ, כמי שהפיק את ההכנסה מאותו משלח-יד.

לאור האמור לעיל - נראה לי, בנסיבות העניין ובלא שבחנתי את כל הנסיבות של העסקה, כי ההכנסה הופקה ונצמחה בחוץ לארץ, ואין היא מצויה ברשת המס הישראלית, אלא אם כן התיווך נעשה בפועל מתוך שטחי מדינת ישראל.

החל משנת 2003 - שונתה שיטת המס בישראל לשיטה הפרסונאלית; והחל מאותו מועד חייב תושב ישראל במס, על כל הכנסותיו, על בסיס כלל-עולמי. לפיכך, הכנסות מתיווך, שהופקו מיום 1.1.2003, יחויבו במס בישראל.

ואולם, מן השאלה הזו עולה סוגיה נוספת, שהשואל לא נתן עליה את דעתו. השאלה היא: מה הוא מועד הפקת ההכנסה [?]. בעיקרון, לפי שיטת החשבונאות המצטברת, תדווח ההכנסה במועד ביצוע העסקה, או במועד שבו נוצרה הזכאות לקבלת העמלות. כלומר: אם ענייננו בעסקת תיווך - שבוצעה במלואה בשנת 2000, אך התשלום בעבורה נפרס על פני יותר משנה אחת - הרי, לפי השיטה המצטברת, תוכר מלוא ההכנסה בשנת 2000.

מודגש בזה, שנפסק בעבר, כי שיטת התשלומים, וכן אופן חישוב התמורה אינם קובעים את מהותה ואופייה של ההכנסה (ראה, למשל, עניין "סולר", ע"א 221/72).

בהתאם לכך, אם ההכנסה הופקה ונצמחה בפועל בשנת 2000, ואם היא לא הייתה קשורה לישראל, הרי כל ההכנסה אינה חייבת במס בישראל, אף אם חלק מהתשלומים נתקבלו לאחר מכן, לאחר המעבר אל שיטת המיסוי הפרסונאלית. זאת - מן הצד האחד.

מן הצד האחר - אם הנישום מדווח על הכנסותיו על בסיס מזומנים, על יסוד פסק דין "קבוצת השומרים" ופסק דין "דמבו", הרי חלק מההכנסה ייחשב כאילו הופק בשנת 2003 ורשויות המס עשויות לטעון לחבות במס, מכיוון שההכנסה "נצמחה" בשנת 2003 לאחר המעבר אל שיטת המיסוי הפרסונאלית.

לשאלה 2:

כידוע לכולנו, הפקודה מטילה מס על רווחיו של נישום, ולא על ההכנסה ברוטו. לפיכך, כנגד הכנסותיו של הנישום, החייבות במס בישראל, אם הן ישנן, יש להתיר את ניכוי ההוצאות האינצידנטליות שכרוכות בתהליך ייצור ההכנסה וההכרחיות להפקתה. כמובן, הכול כפוף למגבלות ולתנאים שנקבעו בפקודה ובתקנות ובכללים שהותקנו מכוחה.

לשאלה 3:

תחילה, הנני מדגיש, כי הדיון להלן יהיה רלוונטי אך ורק אם ההכנסה תחויב במס בישראל. לגופו של עניין, ובכל הנוגע לחובות אבודים - יש לפנות אל הוראות סעיף 17(4) לפקודה, המתירות את ניכוי של הוצאות לחובות רעים בשנה שבה הפכו ההוצאות לחובות רעים.

חובות רעים יוכרו כהוצאה אם הם עמדו בתנאים אלה:

- א. החובות קשורים לתחום עיסוקו של הנישום;
- ב. החובות נעשו רעים באותה שנת מס;
- ג. הוכח, להנחת דעתו של פקיד השומה, כי החובות, אכן, נעשו רעים.

חוב רע הוא, בדרך כלל, חוב שאפסה כל תקווה לגבות אותו ושהסיכויים לגבייתו הם אפסיים (למשל, בשל סיבות אלה: פשיטת רגל; פטירת אדם שלא נותר אחריו עיזבון; בריחת החייב

בלא יכולת לאתר אותו; ועוד). לעומת זאת, אם החוב הוא חוב מסופק. כלומר: התעורר חשד בנוגע ליכולת גבייתו; אולם, עם זאת, אין כל ראייה לאפיסת הסיכויים לגבייתו - הרי לא יותר ניכוי החוב.

מכאן עולה:

- אם החוב הוכר כחוב רע - הרי קטנים מאוד הסיכויים לגבייתו מחדש; ולכן - צפוי, כי הבעיה, שהעליתי בחלק השני של התשובה על השאלה האחרונה [שאלה מס' 3], לא תתעורר כלל.
- עם זאת, אם בכל זאת נוצר מצב כאמור - הרי סעיף 17(4) לפקודה קובע את הדין, ולפיו: *"... כספים שנגבו בשנת המס לחשבון סכומים שנמחקו או שנוכו לפני כן בשל חובות רעים או מסופקים, ינהגו בהם לענין פקודה זו כמו בתקבוליו של העסק או משלח-היד לאותה שנה."*

2.7 ייצא שכרו בשכרו

עיון בהוראות החוק לעידוד בניית דירות להשכרה:

זכויות, תנאים ומגבלות

טארק דיביני, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

רואה החשבון - אוגוסט 2007

ב-28.3.2007 פורסם ברשומות החוק לעידוד בניית דירות להשכרה, התשס"ז-2007 אשר התקבל בכנסת שבוע קודם לכן. מטרת החוק היא לתמרץ את המגזר הפרטי, בדרך של הטבות מס, להשקיע בבניית דירות להשכרה ובכך להגדיל את המלאי של דירות אלו.

במאמר זה נסקור בתמציתיות את עיקר ההטבות, המגבלות והתנאים שבחוק על מנת לעמוד על כדאיות החלת הוראותיו. זאת, במיוחד לאור העובדה שחוק חדש זה אינו דבר החקיקה היחיד אשר מיועד לעידוד ההשכרה למגורים. במקביל קיים מזה שנים פרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון, התשי"ט-1959 שקובע מערכת הטבות, תנאים ומגבלות שהיא שונה מהותית מהחוק החדש. חשוב לזכור, שניתן ליהנות רק מאחד החוקים.

מהן ההטבות שבחוק החדש?

1. פחת מואץ בשיעור 20%

חברה אשר נכנסת לגדרו של החוק, תהיה זכאית לפחת מואץ בשיעור של 20% מעלותו של "בנין להשכרה". מובן שיש לנטרל מעלות המבנה את מרכיב הקרקע. בנוסף להטבה זו, קבע המחוקק הוראה מיטיבה לפיה הפסד שנוצר בשל הפחת המואץ ייראה כהפסד עסקי לפי סעיף 28(א) או כהפסד מהשכרת בניין לפי סעיף 28(ח) לפקודה, וזאת לפי בחירת החברה.

כלומר: ההפסד מהפחת המואץ יהיה ניתן לקיזוז באותה שנה כנגד הכנסתה החייבת של החברה מכל מקור. אם לא קוזז באותה שנה, הוא יהיה ניתן לקיזוז בשנים הבאות כנגד כל הכנסה מעסק או משלח יד, לרבות רווח הון בעסק או במשלח יד, וכנגד הכנסה מאותו בניין.

החברה רשאית לבחור שיעור פחת נמוך מ-20% בדוח שהיא מגישה בשנה הראשונה שבה היה הבניין "בניין להשכרה". חברה שבחרה בשיעור פחת נמוך מ-20% לא תוכל לחזור בה מבחירתה.

2. פטור ממס שבח במכירה

במכירת בניין להשכרה בשלמותו ובהתקיים התנאים הבאים, תהיה החברה בעלת הבניין פטורה ממס בגין השבח הריאלי שנצבר מהיום הקובע (היום הקובע הוא המאוחר מבין 1.1.2007; יום רכישת הזכות במקרקעין; המועד שבו התקבל היתר בנייה), והכל בהתקיים תנאים אלה:

- א. זכויותיה של החברה נמכרו במלואן.
- ב. הבניין להשכרה נמכר בשלמותו.
- ג. המכירה אינה לקרוב.
- ד. הבניין היה בניין להשכרה בידי החברה המוכרת במשך עשר שנים רצופות.
- ה. המכירה היתה לחברה תושבת ישראל (למעט חברה משפחתית, חברת בית וחברה שקופה) אשר התחייבה, כי הבניין ימשיך להיות להשכרה לתקופה נוספת, כך שיהיה מושכר בסך הכל 25 שנה. אם הופר התנאי, תהיה הרוכשת חייבת בתשלום המס שהיתה חייבת בו המוכרת, בתוספת הפרשי הצמדה וריבית (בכפוף להנחות מסוימות שלא נפרט בשל קוצר היריעה).

3. פטור ממס ערך מוסף

בכלל השכרה למגורים, קובע חוק מע"מ פטור אם ההשכרה למגורים היא לתקופה שאינה עולה על 25 שנה. כאן המקום להזכיר, כי מי שמשקיע בבניית או רכישת מבנה שהשכרתו תהיה פטורה ממע"מ, לא יאה רשאי לקזז את מס התשומות ברכישתו.

ומהם התנאים והמגבלות?

1. זהות הבעלים

תחילה יודגש, כי החוק מעניק את ההטבות לחברות בלבד, ולמעט חברות המתחייבות במס כיחידים, דוגמת חברה משפחתית, חברת בית, וחברה שקופה. קרי: להבדיל מהחוק לעידוד השקעות הון, יחידים לא יהיו זכאים ליהנות מהטבות שבחוק זה.

2. "בניין להשכרה"

"בנין להשכרה" הזכאי להטבות על פי החוק הוא בניין שלם המיועד למגורים שיש בו לפחות 16 דירות בארבע קומות לפחות, אשר השטח העיקרי הממוצע שלהן אינו עולה על 100 מ"ר. כמו כן נדרש, כי לפחות 70% מהדירות שבו מושכרות למגורים, ובשאר הדירות לא נעשה שימוש שאינו השכרה למגורים. כלומר: לא יתאפשר להשתמש בדירות שבבניין לכל מטרה אחרת זולת השכרה למגורים.

כמו כן נקבע בחוק החדש, כי ההטבות יינתנו אך ורק לבניינים שבנייתם הסתיימה לאחר 31.12.2006. קרי: החוק לא יחול על בניינים "ישנים".

3. "השכרה למגורים"

לעניין הוראות החוק, מדובר בהשכרה על פי חוזה שכירות שדמי השכירות בגינו אינם מהוונים, והם משולמים בתשלומים עתיים לתקופות קצובות שכל אחת מהן אינה עולה על שנה. עוד נדרש, כי הדירות לא יושכרו לצדדים קרובים, למשרד הקליטה או למי מטעמו לצורך אכלוס עולים, או למשרד הבינוי והשיכון לצורך אכלוס זכאים.

כמו כן, בעניין ההשכרה השוטפת, הסמיך החוק את שר הבינוי והשיכון להתקין תקנות בדבר דמי שכירות מקסימליים. השר טרם עשה שימוש בסמכות זו.

4. תקופת החזקה מינימלית

התקופה הכוללת בה הבניין יהיה בניין להשכרה תהיה לכל הפחות 25 שנה. מותרת מכירה אך ורק של הבניין בשלמותו לאחר עשר שנים, וזאת בתנאים שפורטו לעיל.

אם הבניין לא היה "בניין להשכרה" בידי אותה חברה במשך עשר שנים רצופות לפחות, תידרש החברה להוסיף להכנסתה בשנה הראשונה שבה חדל המבנה להיחשב "בניין להשכרה", את ההפרש שבין הפחת המואץ שנוכה לבין הפחת שהיה ניתן לניכוי ללא ההטבה, כשהוא מתואם ובתוספת ריבית של 4%.

5. רישום הערה בפנקסי המקרקעין

אם זכויותיה של החברה רשומות בפנקס המקרקעין, יש לרשום הערה בפנקסי המקרקעין לגבי הבניין כולו או לגבי כל דירה בו, לפי העניין, בדבר היותו של הבניין "בניין

להשכרה". אם הבניין בנוי על מקרקעין של המינהל, על החברה למסור למינהל מקרקעי ישראל הודעה על היות הבניין "בניין להשכרה".

לא מן הנמנע, כי קבלנים שבבעלותם מבני מגורים המיועדים למכירה, ירצו להיכנס להוראות חוק חדש זה וליהנות מההטבות שבו. פעולה זו מבורכת ומגשימה את מטרת החוק, ואולם יש להיזהר מההשפעות של שינוי הייעוד ממלאי עסקי לרכוש קבוע. זאת, הן בהיבט של מס הכנסה והן בהיבט של מס ערך מוסף.

לכך יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת שהמחוקק, משום מה, לא דאג לטפל בהן. זאת, להבדיל מפרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון, אשר לגביו נקבעו הוראות מטיבות הן בתקנות מע"מ והן בפקודת מס הכנסה באופן כזה ששינוי הייעוד לא יהווה נטל מכביד.

לסיכום: החוק לעידוד בניית דירות להשכרה כולל מגבלות ותנאים לא פשוטים, אך בצידן ישנן הטבות משמעותיות.

לפיכך מן הראוי להשקיע זמן בבחינת האפשרויות, ובמיוחד בהשוואה בין הוראות חוק חדש זה לבין פרק שביעי 1 לחוק לעידוד השקעות הון ובבחירת מסלול ההטבות המיטבי.

2.8 הכנסות עבודה בחו"ל

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

כל מס - ספטמבר 2007

לינוי שואלת:

נישום שהוא ואשתו עצמאיים ושכירים נסעו לחו"ל ב-1.7.07 למשך חצי שנה. הנישום מתכוון לעבוד כשכיר בחו"ל אצל מעסיק לא ישראלי ואישתו לא תעבוד. הנישום ואשתו יקבלו בחודשים יולי - אוגוסט שכר ממעסיקיהם הישראליים בגין החופשה שנצברה לזכותם.

1. האם הנישום חייב בגין הכנסתו כשכיר בארה"ב בביטוח לאומי בארץ? הנני רוצה לציין שבמוקד של ביטוח לאומי (פניתי למס' מוקדניות) מסרו שהנישום צריך לשלם אך ורק 137 ש"ח בגין "לא עובד" לעומת זאת, עד כמה שידוע לי לפי הרפורמה במס הוא צריך לשלם ביטוח לאומי בגין הכנסתו בחו"ל.
2. העצמאי הנ"ל עובד לפי בסיס מזומן. אף שסיים את עיסוקיו בארץ בחודש יוני, עדיין קיבל כספים בחודשים יולי ואולי אף יקבל באוגוסט. האם הנישום יהיה חייב במקדמות בגין חודשים אלה? או שמא קיימת אפשרות להקפיא את התיק החל מה-1.7.07?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

סעיף 1

לצורך מענה על השאלה הראשונה נחלק את תשובתנו לשני חלקים:

- א. ראשית, לאור המובא בנתוני המקרה, נניח בתשובתנו כי במהלך 6 חודשי היעדרותם של הזוג: התשלום בעד החופשה שצברו במשך החודשיים הראשונים מהווה שכר ואין הוא מעיד על סיום יחסי עובד-מעביד בד בבד עם תשלום יחיד של פדיון חופשה. כמו כן, לאור הנחתנו כי אין המדובר בסיום יחסי עובד-מעביד עם המעסיק בישראל, מהווים ארבעת החודשים הנותרים חופשה ללא תשלום.

חוק חופשה שנתית, תשי"א-1951 קובע בסעיף 17 את דין התשלומים בעד חופשה:

"דמי חופשה, פדיון חופשה ותמורת חופשה, דינם לכל דבר כדין שכר

עבודה" (הדגשות אינן במקור)

מנתוני השאלה עולה, כי בחודשים יולי-אוגוסט הנישום ואשתו מקבלים שכר בגין חופשה שנתית שצברו. משכך, נחשבים הם לשכירים בתקופה האמורה. היינו - עובדים, הנדרשים בתשלום דמי ביטוח לאומי ומס בריאות בגין תשלומים בעד חופשה.

בתקנה 1(3) לתקנות הביטוח הלאומי (הוראות מיוחדות בדבר תשלום דמי ביטוח), התשל"א-1971 (להלן: "התקנות") נקבע כלהלן:

"העובד ישלם בעצמו את דמי הביטוח אם הוא אחד מאלה:

(3) עובד בחופשה ללא תשלום תקופה קלנדרית העולה על שני חודשים תמימים רצופים, אם באותה תקופה אינו עובד אצל מעביד אחר ואינו עובד עצמאי".

תקנה 2(2) לתקנות קובעת את אופן חישוב ההכנסה לגבי עובד בחופשה ללא תשלום, ומחייבת בדמי ביטוח לאומי את הכנסתו מהמקורות בסעיפים 2(4) עד 9) לפקודת מס הכנסה, או את הכנסתו בגובה ההכנסה המזערית, לפי הגבוהה. היינו - עובד כאמור חייב בכל מקרה בתשלום דמי ביטוח לאומי, גם אם מינימליים.

ב. תקנה 20 לתקנות קובעת כדלקמן:

"מבוטח השווה בחוץ לארץ

(א) מבוטח, למעט מבוטח לפי סעיף 76 לחוק, השווה בחוץ לארץ תקופה העולה על שישה חודשים רצופים, ישלם דמי ביטוח בעד כל תקופת שהותו בחוץ לארץ, בשיעורים החלים על מבוטח שאינו עובד ואינו עובד עצמאי, מהכנסתו החייבת בתשלום דמי ביטוח, ואם אין לו הכנסה כאמור או שהכנסתו אינה מגיעה להכנסה המזערית שנקבעה בפרט 4 בלוח י"א, ישלם דמי ביטוח כאילו הכנסתו היתה ההכנסה המזערית כאמור".

בסעיף 76 לחוק הביטוח הלאומי (נוסח משולב), התשנ"ה-1995 (להלן: "חוק הביטוח הלאומי") נאמר:

" עובד בחוץ לארץ

(א) העובד בחוץ לארץ מבוטח לפי פרק זה אם הוא ומעבידו הם תושבי ישראל וחוזה העבודה נקשר בישראל, או אף אם חוזה העבודה לא נקשר בישראל ובמקום העבודה אין ביטוח נפגעי

עבודה חובה לפי החוק ונמסרה הודעה על קיומו של החוזה כפי שנקבע בתקנות."

חוק הביטוח הלאומי מגדיר כיצד יש לקבוע את הכנסתו השוטפת של מבוטח לצורך חישוב גובה דמי הביטוח שיהא עליו לשלם. והכל כמפורט להלן -

סעיף 345(א) לחוק מגדיר:

"עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בפסקאות (1) ו-(8) של סעיף 2 לפקודת מס הכנסה, ומי שאינו עובד ואינו עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בסעיף 2 האמור, והכל - בשנת המס שבעדה משתלמים דמי הביטוח (להלן - השנה השוטפת), ולאחר שנוכו ההוצאות הקשורות במישרין בהשגת ההכנסה."

מן האמור עולה, כי תחת ההנחה כי בני הזוג אכן אינם מבוטחים לפי סעיף 76 לחוק, אזי, באם שוהה המבוטח בחו"ל מעל 6 חודשים רצופים והכנסתו עולה על ההכנסה המזערית, יחוייב בדמי ביטוח החלים על מבוטח שאינו עובד ואינו עצמאי, ואילו באם הכנסתו נמוכה מההכנסה המזערית יחוייב בדמי ביטוח מינימליים כאילו היתה הכנסתו בסכום האמור.

סעיף 2

2. חוק הביטוח הלאומי מגדיר בסעיף 1 מיהו עובד עצמאי:

"עובד עצמאי - לענין שנת מס פלונית או חלק ממנה - מי שעסק באותה תקופה במשלח ידו שלא כעובד והתקיים בו אחד מאלה:

- 1. הוא עסק במשלח ידו, לפחות עשרים שעות בשבוע בממוצע;**
- 2. הכנסתו החודשית הממוצעת ממשלח ידו לא פחתה מסכום השווה ל-50% מהשכר הממוצע;**
- 3. הוא עסק במשלח ידו לפחות שתיים עשרה שעות בשבוע בממוצע והכנסתו החודשית הממוצעת ממשלח ידו לא פחתה מ-15% מהשכר הממוצע."**

המבוטח חדל מלהיות עצמאי בהתאם להגדרה דלעיל החל מיום 1 ביולי. סעיף 5 לחוק מפרט את ההוראות שתחולנה על מי שחדל להיות עובד עצמאי:

"עובד עצמאי שהיה למבוטח שאינו עובד ואינו עובד עצמאי ייחשב כעובד עצמאי עד ליום שבו הודיע הוא למוסד, או שהמוסד הודיע לו על היותו למבוטח כאמור;"

סעיף 3(ו) לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 (להלן: "הפקודה") קובע:

"אדם שבשנת מס פלונית נפסקה התעסקותו והכנסתו נקבעת בשומה לפי בסיס מזומנים, יראו את כל הסכומים שלא חוייבו בידי אותו אדם במס לפני ההפסקה מחמת קביעת ההכנסה על בסיס מזומנים כהכנסה בידי מי שזכאי לאותם סכומים בעת קבלתם ולעניין זה "הפסקת התעסקות" - לרבות שינוי התעסקות או פטירה;"

לפיכך, ולאור הוראות סעיף 345א לחוק המובאות בפסקה 1 לתשובתנו, הכנסותיו על בסיס מזומן של מבוטח שהפסיק את עיסוקו כעצמאי, אשר התקבלו מאוחר יותר בגין עבודתו, תיוחסנה לתקופה הקודמת בה היה עצמאי.

2.9 לצאת ולהוציא בהנפקה

המותר והאסור בניכוי הוצאות הנפקה: היבטי מס הכנסה ומע"מ

טארק דיביני, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

רואה החשבון - אוקטובר 2007

ברבעון השני של 2007 נרשם שיא בהיקף הגיוסים בבורסה בתל-אביב: 84 הנפקות, מתוכן 32 של חברות חדשות, גייסו למעלה מ-14 מיליארד שקל. עלייה זו היא המשך ישיר של הגאות שאפיינה את הרבעונים האחרונים.

במצב דברים זה, אין מומחי המס יכולים להישאר אדישים. הרי מן המפורסמות, כי הנפקה בבורסה היא תהליך קשה, מייגע ויקר: חיתום, עורכי דין, רואי חשבון, יעוצים וכו'. לשאלת ניכוי של הוצאות אלה השלכה משמעותית על תזרים החברה, ובכך יעסוק מאמר זה. נחלק את הדין לשניים: היבטי מס הכנסה והיבטי מע"מ.

היבטי מס הכנסה

סעיף 17 לפקודת מס הכנסה קובע, כי בחישוב ההכנסה החייבת יותרו בניכוי הוצאות שיצאו בייצור ההכנסה. בספרות המקצועית ובפסיקה מקובל להבחין בין הוצאות פירותיות להוצאות הוניות. הוצאה הונית שנועדה ליצור נכס חדש ומעניקה לנישום יתרון של קבע אינה מותרת באופן שוטף, ואילו הוצאה פירותית המיועדת לפעילות השוטפת ולשמירה על הקיים מותרת בניכוי באופן שוטף.

הוצאות הכרוכות בהנפקת מניות וכתבי אופציה קשורות למבנה ההוני של החברה: הן נועדו ליצור מקור הוני ומשנות את המבנה ההוני. לפיכך, הן אינן מותרות בניכוי, וזאת ללא כל קשר ליעוד התמורה מן ההנפקה - להון תפעולי שוטף, לרכישת נכסים קבועים או שמא לפירעון אשראי.

זאת ועוד: בדרך כלל מקובל, כי הוצאה המסווגת כהונית מותרת בניכוי בפריסה על פני מספר שנים דרך מנגנון של פחת או הפחתה. כלומר: בכל שנה נזקף חלק יחסי מההוצאה ההונית כהוצאה שוטפת המנוכה מההכנסה החייבת.

ואולם, הדין בנוגע להוצאות ההנפקה (שהן כאמור הוצאות הוניות) אינו זהה. קיימת מחלוקת באשר לאפשרות להפחית הוצאה זו. המחמירים סבורים, כי הוצאות ההנפקה נועדו לשנות את המבנה ההוני של החברה, וכל עוד הוא קיים - אין סיבה להפחית את ההוצאות.

אני סבור, כי אף לפי גישה מחמירה זו ניתן יהיה לגרוע את ההוצאה, לכל המאוחר, במועד בו המבנה ההוני שנוצר בעקבות ההנפקה חדל להתקיים מסיבה כלשהי (למשל: פירוק החברה או פקיעת האופציות). ישנה גישה המתירה את ההוצאה בניכוי מוקדם יותר, אם כי קצרה היריעה מלפרט אותה.

יש לבחון כל הנפקה לגופה ולבחון את מידת השפעתה על מבנה ההון של החברה ואת מידת עמידותו של מבנה ההון שנוצר, ובהתאם לכך לקבוע אם ניתן להפחית את ההוצאה, ואם כן - באלו שיעורי הפחתה.

חריג לאי התרת ההוצאה בניכוי נקבע בסעיף 5ב' לחוק עידוד התעשייה (מיסים), התשכ"ט-1969. שם נקבע, כי הוצאות להנפקת מניות בבורסה בידי חברה תעשייתית (חברה ש-90% מהכנסותיה הן ממפעל תעשייתי שעיקר פעילותו ייצורית) מותרות בניכוי בשלושה שיעורים שנתיים שווים החל באותה שנה. הוראה זו הוחלה בפסיקה (עמ"ה 1059/98 צינומנטל נ' פקיד שומה למפעלים גדולים) גם על הנפקת כתבי אופציה.

עתי נדון בהוצאות הכרוכות בהנפקת איגרות חוב. אג"ח סטרייט אינן נוגעות למבנה ההון העצמי של החברה. מקובל לראותן כסוג של הלוואה, ולפיכך, מכיוון שהוצאות המימון בגין הלוואה מותרות בניכוי, הרי שגם הוצאות בגין הנפקת אג"ח סטרייט מותרות בניכוי על פני אורך חייהן.

לגבי אג"ח הניתנות להמרה, המגלמות בנוסף למרכיב ההתחייבותי גם מרכיב הוני, יש לבצע פיצול בין החלק ההתחייבותי לחלק ההוני, ולהתייחס לכל אחד מהם בהתאם למהותו. הוצאות המיוחסות לחלק ההתחייבותי יופחתו בדומה להוצאות אג"ח סטרייט, ואילו הוצאות המיוחסות לחלק ההוני יטופלו בדומה להוצאות הנפקת מניות וכתבי אופציה.

היבטי מס ערך מוסף

להבדיל מפקודת מס הכנסה, ההיגיון של חוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975 אינו אוסר קיזוז מס תשומות הכרוך בהוצאות הוניות. גם מס התשומות הגלום ברכישות הוניות מותר בניכוי, ובלבד שהוא משמש בביצוען של עסקאות חייבות במע"מ. מכאן, שאין לסוג הניירות המונפקים השפעה על ניכוי מס התשומות שבהוצאות ההנפקה.

האבחנה הרלוונטית בחוק מע"מ היא בין תשומות ששימשו לביצוע עסקה החייבת במע"מ (לרבות מע"מ אפס) לבין תשומות ששימשו לביצוע עסקה פטורה או שלא ישמשו כלל ל"עסקה". כלומר: לעניין מע"מ השאלה היא בדרך כלל של ייעוד.

בהמשך לעקרונות אלו ובהתייחס לשאלת ניכוי מס התשומות בהנפקה, אימצו בתי המשפט את "ייעוד תמורת ההנפקה" כמבחן המכריע. מקום שהתשומות נועדו לחזק את בסיס ההון של העוסק, יש להתיר לו לקזז את מס התשומות, אף אם לא ניתן לייחסן לעיסקה ספציפית. ואולם, אם מלכתחילה משמש גיוס ההון לביצוע עסקאות שאינן חייבות במס, הרי שמס התשומות המיוחס להן לא יותר בניכוי.

יצוין, כי כל תשקיף כולל פרק של ייעוד תמורת ההנפקה, ממנו ניתן ללמוד על הייעוד המוצהר, ובהתאם לכך לקבוע האם מס התשומות מותר בניכוי אם לאו.

בפס"ד ע"ט (869/83) השתכנע בית המשפט, כי ההנפקה יועדה לרכישת מקרקעין להקמת מבנה תעשייתי, מכונות, ציוד ומלאי. הללו נועדו לעידוד תהליך הייצור, שבמכירתם נוצרו לחברה עסקאות חייבות מע"מ.

מאחר שתמורת ההנפקה מיועדת לביצוע עסקאות חייבות במע"מ נפסק, כי יש להתיר לחברה לקזז את כל מס התשומות שבהוצאות ההנפקה. ההוצאות לא ניתנו לייחוס לעיסקה ספציפית, אולם ברור, כי הן תורמות לתהליך הייצור של מוצרי החברה וממילא מגולמות במוצרים אלו שמכירתם חייבת במע"מ.

בפס"ד דנות (ע"א 125/83) שלל בית המשפט את ניכוי מס התשומות במקרה בו ההוצאות (שכ"ט עורכי דין ומתווכים) נועדו לרכישתן של מניות, מאחר שמכירת המניות בעתיד פטורה ממע"מ.

אם תמורת ההנפקה נועדה לעסקיה השוטפים של החברה המנפיקה ועסקיה אלה חייבים במע"מ, מס התשומות מותר בניכוי. לדוגמא: אם החברה מתכוונת להשקיע במכונות, ציוד, מלאי או אף ברכישת מקרקעין, מס התשומות בגין מרכיב זה יותר בניכוי. גם בגין התמורה המיועדת לרכישת מקרקעין להשקעה בישראל (למעט דירות מגורים להשכרה), מס התשומות יותר בניכוי.

לעומת זאת, אם החברה מתכננת להשתמש בתמורת ההנפקה לעסקאות פטורות או לפעולות שאינן בבחינת "עיסקה", לעניין חוק מע"מ, הרי שמס התשומות לא יותר בניכוי. למשל: מכירת מקרקעין בחו"ל אינה עיסקה חייבת במע"מ ולפיכך מס התשומות המיוחס לחלק זה אינו מותר בניכוי. גם מס התשומות המיוחס לרכישת ניירות ערך אינו מותר בניכוי (מכאן שחברות אחזקות אינן רשאיות לקזז את מס התשומות בגין הוצאות ההנפקה).

ומה הדין במקרי הביניים? תקנה 18 לתקנות מס ערך מוסף, התשל"ו-1976 קובעת את אופן ניכוי מס התשומות בגין הוצאות מעורבות. מקום בו החלוקה ברורה, ינוכה חלק יחסי בהתאם לחלק המיוחס לעסקאות החייבות. במקרים בהם הייחוס הספציפי אינו אפשרי, ינוכה מס התשומות לפי יחס קבוע מראש: $\frac{2}{3}$ ממס התשומות אם עיקר השימוש הוא לעסקאות חייבות במע"מ; $\frac{1}{4}$ אם עיקר השימוש אינו לעסקאות חייבות במע"מ.

נראה, כי ברוב ההנפקות ניתן לבצע ייחוס ספציפי בהתבסס על פרק ייעוד התמורות שבתשקיף, במיוחד לאור העובדה שהעיקרון בניכוי מס התשומות בנוי על צפיית פני העתיד. חריג לכך הוא מקרה בו ידוע, כי החברה מבצעת עסקאות חייבות במע"מ וכאלה שאינן חייבות במע"מ, אך שיעורן אינו ניתן להערכה. במקרה זה יש להשתמש בנוסחה שנקבעה בתקנה 18.

סיכום

המבחנים לניכוי הוצאות בפקודת מס הכנסה לעומת ניכוי מס התשומות בחוק מע"מ שונים במהותם וביישומם. לכל אחד משני דברי החקיקה עקרונות והוראות משלו. מן הראוי, אם כן, לייחס לכל אחד מהם מחשבה נפרדת, ואין להקיש מאחד למשנהו.

בהיבט של מס הכנסה, הקביעה תלויה בסוג ניירות הערך המונפקים (מניות, כתבי אופציה, אג"ח סטרייט ואג"ח להמרה) וכן בשאלת סיווג החברה כתעשייתית. לעומת זאת, בהיבט מע"מ החשיבות היא לייעוד תמורת ההנפקה, האם לעסקאות חייבות במע"מ או לא.

ומה הדין לגבי הוצאות הנפקה שבסופו של יום לא יצאה לפועל? התשובה יכולה להתפרס על פני עמודים רבים, ולפיכך נימנע ממנה בשלב זה.

2.10 ביטוח לאומי על הכנסה מאופציות

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

ידע למידע - אוקטובר 2007

אי. אר. בי שואלים:

נישום שהכנסתו משכר עבודה 17,577 ש"ח, הכנסה כעצמאי 162,863 ש"ח, קיבל אופציות לפי 3ט כספק, אותן מימש בשנת 2006 והכנסתו מהמימוש עמדה על 352,619 ש"ח.

האם צריך לשלם ביטוח לאומי על הכנסתו מאופציות מכיון שזו עולה על הכנסות מיגיעה אישית?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

לצורך מתן מענה לשאלה אנו מניחים כי האופציות התקבלו ומומשו בשנת 2006.

פקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 (להלן: "הפקודה") מתייחסת בסעיף 3(ט) להענקת אופציות לנותני שירותים, ובהם ספקים.

סעיף 3(ט)1 לפקודה מגדיר כדלקמן:

"מימש אדם זכות שקיבל בעבר לרכישת נכס או שירות, ובעת המימוש היה הפרש בין המחיר המשתלם כרגיל בעד אותו נכס או שירות לבין המחיר ששילם אותו אדם ... יראו את ההפרש - (ב) בזכות או בהלוואה שקיבל אדם ממי שהוא מספק לו שירותים - כהכנסה לפי סעיף 2(1) זולת אם הוכיח שניתנו ללא קשר עם השירותים שסיפק".

חוק הביטוח הלאומי (נוסח משלב), תשכ"ח-1968 (להלן: "החוק"), מגדיר כיצד יש לקבוע את הכנסתו השוטפת של מבוטח לצורך חישוב גובה דמי הביטוח שיהא עליו לשלם. והכל כמפורט להלן-

סעיף 345(א) לחוק מגדיר:

"עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בפסקאות (1) ו-(8) של סעיף 2 לפקודת מס הכנסה, ומי שאינו עובד ואינו עובד

**עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בסעיף 2
האמור, והכל - בשנת המס שבעדה משתלמים דמי הביטוח (להלן - השנה
השוטפת), ולאחר שנוכו ההוצאות הקשורות במישרין בהשגת ההכנסה."**

עם זאת, קובע סעיף 348 לחוק כי הכנסתו של מבוטח לצורך תשלום דמי הביטוח הלאומי לא תעלה על תקרה בסך ש"ח לחודש, קרי, 429,120 ש"ח לשנה.

דהיינו, אופציות הניתנות לנותני שירותים של החברה - יש לראות בהן חלק מהכנסתם של נותני השירותים לפי סעיף 2(1) לפקודה, בעת ההקצאה. כלומר, יראו את כל הכנסותיו המפורטות של המבוטח כהכנסה של עובד עצמאי, אשר אינה פאסיבית. ואולם, תקרת ההכנסה לצורך תשלום דמי הביטוח הנה, כאמור, 429,120 ש"ח לשנה. סך הכנסתו של המבוטח הנה 533,059 ש"ח, כלומר - עולה על התקרה הקבועה בחוק. לכן על המבוטח לשלם דמי ביטוח לאומי עד לגובה התקרה דלעיל, והיתרה תהא פטורה.

2.11 פטור על ריבית ודיבידנד

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

כל מס - אוקטובר 2007

מיכאל ברודי רו"ח שואל:

לקוח שלי בגיל 58 ולאישתו אין הכנסות מעבודה. הוא עבד עד היום כעצמאי אבל עומד לסיים בקרוב. ההכנסות כעצמאי עברו את התקרה של דמי ביטוח לאומי כך שעד עכשיו שולמו לפי הסכומים החודשיים המרביים. לאחר מכן הוא יחיה בהכנסות מריבית ודיבידנדים מהשקעות בחו"ל (אין לו כל קשר / שליטה עם המקורות האלו). בשלב זה לא יהיו הכנסות מקצבה.

במידה והכנסות אלו יהיו ההכנסות היחידות, האם יחולו עליהן דמי ביטוח לאומי? אם כן לפי איזה בסיס / אחוז? ואם לא, אז כנראה יחויב כמבוטח לא עובד בשיעורים מזעריים?

אם כן יחולו דמי ביטוח לאומי וניתן יהיה להמשיך כעצמאי וכן אולי למצוא במקביל עבודה כשכיר, האם אזי יחול פטור מדמי ביטוח לאומי על ההכנסות הפאסיביות? אם כן, האם ההכנסות האלו יכולות להיות מינימליות: כ-1,000 ש"ח לחודש מכל מקור?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

סעיף 350(א) לחוק הביטוח הלאומי (נוסח משולב), התשנ"ה-1995 (להלן: "חוק הביטוח הלאומי") פורט את ההכנסות אשר תהיינה פטורות מדמי ביטוח:

"(א) לעניין תשלום דמי ביטוח לא יראו כהכנסה -

(6) הכנסה החייבת במס לפי הוראות סעיפים 125ב או 125ג(ב), (ג) או

(ד) לפקודת מס הכנסה, שאינה הכנסה בידי בעל שליטה."

סעיף 125ב לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 קובע את שיעור המס על הכנסה מדיבידנד, בעוד שסעיף 125ג מתייחס לשיעור המס על הכנסה מריבית ומדמי נכיון. לאור האמור לעיל, הכנסות אלה תהיינה פטורות מחבות בדמי ביטוח לאומי.

יחד עם זאת, הואיל והמבוטח מוגדר כלא עובד ולא עצמאי - יחוייב לפי הוראות חוק הביטוח הלאומי בתשלום דמי ביטוח מינימליים. ודוק -

חוק הביטוח הלאומי מגדיר כיצד יש לקבוע את הכנסתו השוטפת של מבוטח לצורך חישוב גובה דמי הביטוח שיהא עליו לשלם. והכל כמפורט להלן -

סעיף 345(א) לחוק מגדיר:

"עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו המקורות המפורטים בפסקאות (1) ו-(8) של סעיף 2 לפקודת מס הכנסה, ומי שאינו עובד ואינו עובד עצמאי יראו כהכנסתו השנתית את הכנסתו מהמקורות המפורטים בסעיף 2 האמור, והכל - בשנת המס שבעדה משתלמים דמי הביטוח (להלן - השנה השוטפת), ולאחר שנוכו הוצאות הקשורות במישרין בהשגת הכנסה."
(ההדגשה אינה במקור)

סעיף 348(ב) קובע את דין התשלום המינימאלי:

"סכום מרבי וסכום מזערי: (ב) מבוטח שאין לו הכנסה או שהכנסתו אינה מגיעה לסכום המזערי האמור לגביו בלוח י"א (22,500 ש"ח), ישתלמו בעדו דמי הביטוח כאילו הכנסתו היתה הסכום המזערי האמור."

נציין, כי מאחר ועסקינן במבוטח אשר עתיד לסיים את עבודתו כעצמאי בזמן הקרוב, יש להתייחס להוראות סעיף 5 לחוק הביטוח הלאומי המובאות להלן, שתחולנה על מי שחדל להיות עובד עצמאי:

"עובד עצמאי שהיה למבוטח שאינו עובד ואינו עובד עצמאי ייחשב כעובד עצמאי עד ליום שבו הודיע הוא למוסד, או שהמוסד הודיע לו על היותו למבוטח כאמור;"

2.12 שלוש חלופות עיקריות להעברת שליטה במוניטין לצד ג'

טארק דיביני, רו"ח (עו"ד) - BDO זיו האפט

ידע למידע - אוקטובר 2007

ח' ל' שואל:

לאור השינויים, שחלו בסעיפים 93 ו-94 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 - ברצוני להבין, אם המצב החוקי כיום הוא כדלקמן.

חברה הוקמה בתחילת שנת 2004, והיא רכשה מוניטין באמצעות הלוואה, נניח, ב-100; וכיום, מבקשת החברה למכור את המוניטין ב-300; ולהלן - שתי האפשרויות לפעול במוניטין:

• אפשרות א' -

למכור את המוניטין, לשלם מס רווח הון (50), על יתרת המזומן לשלם מס דיווידנד / רווחים ראויים לחלוקה (37.5); וכך, בידי בעל המניות יישארו 112.5.

• אפשרות ב' -

למכור את המניות ב-200, לשלם מס רווח הון (50), ובידי בעלי המניות יישארו 150.

בקשת חוות דעת:

מאחר שהפער אינו נראה הגיוני - אני מבקש, כי המומחה ייתן את דעתו בעניין.

רו"ח עו"ד טארק דיביני משיב:

כפי שעולה בשאלה, ובלי לדון בקיומו של המוניטין ובאפשרות מכירתו - הרי ישנן כאן שלוש חלופות עיקריות להעברת השליטה במוניטין לצד שלישי:

א. מכירת המוניטין בידי החברה וחלוקת יתרת הרווח כדיווידנד;

ב. מכירת המניות של החברה;

ג. מכירת המוניטין אגב פירוק החברה.

לנוכח המבנה הסבוך של הוראות פקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 [להלן - "הפקודה"] ושיטת הטלאים בה, טלאי על גבי טלאי, נוצר מצב ש"אינו נראה הגיוני", ובו כל אחת משלוש החלופות עשויה להביא לתוצאות מס שונות.

על הבדלים אלה וניצולם בידי הנישומים נשפך הרבה דיו, הן של המלומדים ויועצי המס והן של בתי המשפט (ראה, לדוגמה: (א) ע"א 1240/00, בעניין "יצחק סיוון"; (ב) ע"א 10666/03, בעניין "שיטריט").

המחוקק ניסה, באמצעות הרפורמות האחרונות (תיקונים 132 ו-147 לפקודה), לתקן את העיוותים דלעיל; ואכן, תיקונם של סעיפים 93 ו-94 לפקודה הביאו אל הפתרון הראוי לא מעט עיוותים, בייחוד אצל חברות שהוקמו בשנת המס 2003 ואילך.

להלן מובא חישוב, לדוגמה, בכל אחת משלוש החלופות לעיל:

א. מכירת המוניטין בידי החברה וחלוקת יתרת הרווח כדיווידנד

להלן - חישוב רווח ההון במכירת המוניטין:

המס	שיעור המס	הסכום	מהות הסכום
		300	תמורה
		100	יתרת מחיר מקורי
50	25%	200	רווח הון

על היתרה בסך 150 ש"ח (300 ש"ח תמורה, 100 ש"ח החזר הלוואה, ו-50 ש"ח מס רווח הון), אשר תחולק כדיווידנד, ישולם מס בשיעור 25%, קרי: 37.5 ש"ח. ייוותרו בידי הנישום: 112.5 ש"ח.

ב. מכירת המניות של החברה

במכירת המניות של החברה בתמורה ל-200 ש"ח (בחברה ישנו מוניטין בשווי 300 ש"ח והתחייבות בסך 100 ש"ח) יחול מס רווח הון, כדלהלן, בהנחה שלחברה אין רווחים ראויים לחלוקה:

המס	שיעור המס	הסכום	מהות הסכום
		200	תמורה
		0	יתרת מחיר מקורי
50	25%	200	רווח הון

בידי הנישום יישארו 150 ש"ח. ואולם, יש לזכור, כי בחלופה זו מקבל רוכש המניות את החברה, אשר בבעלותה מוניטין שעלותו נמוכה.

כלומר: הרוכש לא יוכל ליהנות מפחת על כל שווי המוניטין (300 ש"ח) אלא רק על יתרת השווי בידי החברה (100 ש"ח); וזאת - מה גם שהרוכש מקבל נכס שבמכירתו יצטרך לשלם מס. הרוכש ייהנה מעלות הרכישה בעת מכירת המניות בעתיד ולא בעת מכירת המוניטין.

סביר להניח, כי רוכש רציונלי ישלם תמורה נמוכה מ-200 ש"ח - עקב החיסרון המיסויי, מבחינתו, בחלופה זו.

ג. מכירת המוניטין אגב פירוק החברה

בחלופה זו ישנה חשיבות מכרעת למועד הקמת החברה: אם היא הוקמה לפני 2003, או בשנת 2003 ואילך.

כדי להמחיש את ההבדלים בין אלה, מוצגים כאן שני חישובים: האחד, בהנחה שהחברה הוקמה ב-31.12.2002; והשני - בהנחה שהוקמה ביום 1.1.2004.

• אם החברה הוקמה ביום 31.12.2002:

להלן, חישוב רווח ההון במכירת המוניטין אגב הפירוק:

מהות הסכום	הסכום	שיעור המס	המס
תמורה	300		
יתרת מחיר מקורי	100		
רווח הון	200	25%	50

היתרה בסך 150 ש"ח (300 ש"ח תמורה, 100 ש"ח החזר הלוואה, ו-50 ש"ח מס רווח הון) תיחשב לתמורה בעבור "מכירת" מניות החברה המתפרקת:

מהות הסכום	הסכום	שיעור המס	המס
תמורה (לרבות המס שיתקבל כזיכוי)	200		
יתרת מחיר מקורי	0		
רווח הון	200	25% (*)	50
זיכוי בגין המס ששולם בחברה			(50)
מס לשלם			0

זאת אומרת - סך המס לתשלום הינו 50 ש"ח באורח סופי "עד הבית".

• אם החברה הוקמה ביום 1.1.2004:

במכירת המוניטין יחול מס בסך 50 ש"ח; ואילו ב"מכירת" המניות של החברה המתפרקת יחול החישוב להלן:

המס	שיעור המס	הסכום	מהות הסכום
		150	תמורה
		0	יתרת מחיר מקורי
37.5	25%	150	רווח הון

כלומר: בחלופה זו יקבל היחיד תמורה נקייה של 112.5 ש"ח; בדיוק כמו בחלופה של חלוקת דיווידנד קודם לפירוק.

לבסוף - מצוין בזה, כי ישנם מקרים נוספים, שבהם הפערים אף יותר ניכרים. לפיכך, אם המקרה, המובא לעיל כאן, משלב עובדות ופרטים נוספים מעבר לאלה המצוינים בשאלה - הרי מן הראוי להשקיע זמן ומחשבה בבחירת החלופה המועדפת; והכול, לאור הדוגמאות שהובאו לעיל.

הערת המשיב:

* אין חלוקה ליניארית, מאחר שהרכישה היא במועד הקובע. על מניות, שנרכשו לפני מועד זה, יש צורך בחלוקה ליניארית של הרווח (48% / 25%).

2.13 מיסוי הכנסות תושב ישראל מנכסי שוק ההון שבידיו, בארץ ובחו"ל**(ארה"ב)**טארק דיביני, רו"ח (עו"ד), אבי פרידמן - BDO זיו האפטידע למידע - נובמבר 2007**נ' מ' שואל:**

נישום, תושב ישראל, קיבל ירושה מארה"ב; והירושה היא ניירות ערך, שההשקעה בהם היא במהלך שנת 2006 באמצעות בית השקעות בארצות הברית.

רואה חשבון, מומחה מתמחה במיסוי בין-לאומי, מסר כי כל עוד רווחיו של הנישום מדיווידנד הם מתחת ל-8,500 דולר - אין הנישום חייב מס בארה"ב.

ההכנסות מדיווידנד - נמוכות מ-8,500 דולר, ולכן הנישום אינו חייב מס בארה"ב.

לנישום יש בארץ הכנסות כשכיר וכעצמאי; והכנסותיו המופקות בחוץ לארץ הן רק הדיווידנד המצוין לעיל.

השאלות:

1. האם חייב הנישום מס, על הכנסותיו בארץ, בשיעור 20%?
2. האם, בהקשרם של הנתונים דלעיל, יש שוני בין היות תושב ישראל גם אזרח ארה"ב לבין אי היותו כזה?
3. אם היה הנישום צריך לשלם מס בארה"ב - האם היה מס זה מקוזז מהמס שהוא צריך לשלם בארץ?
4. קיימים שלושה סוגי הכנסה: (א) הכנסה מדיווידנד על יסוד ניירות ערך; (ב) הכנסה מריבית המופקת מניירות ערך; (ג) רווח הון המופק מניירות ערך. שלושת סוגי ההכנסות הן בארה"ב. האם יש הבדלים בין שלושת סוגי ההכנסות הללו?

רו"ח, עו"ד טארק דיביני, ואבי פרידמן - משיבים:

הקדמה

בסעיף 196 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 [להלן - "הפקודה"] נקבע, כי אמנה למניעת כפל מס, שאישר שר האוצר [להלן - "האמנה"], תהיה תקפה על אף האמור בכל דין. כלומר: אם האמנה מעניקה הקלה לעומת הדין הפנימי, יחולו הוראות האמנה על אף הוראות הדין הפנימי.

עם זאת, אין בכוח האמנה להחמיר מעבר לדין הפנימי; ועל כן, אם יש באמנה הוראות מחמירות, יחולו הוראות הדין הפנימי; שהרי האמנה נועדה לחלק את עוגת המס ולא להשית מס נוסף.

מצוין בזה, כי ייתכנו חריגים לכלל האמור בייחוד עם ארה"ב.

חבות הדיווידנד במס

בנושא מקור הפקת ההכנסה על פי סעיף 14(1) לאמנה למניעת כפל מס, אשר נחתמה בין ישראל לבין ארה"ב [להלן - "האמנה"] נקבע - לעניין אמנה זו - כי יראו דיווידנדים כהכנסה ממקורות שבתחומי מדינה מתקשרת רק אם שולמו בידי חברה באותה מדינה מתקשרת. כלומר: דיווידנדים, שחילקה חברה, תושבת ארה"ב, יראו אותם כאילו הופקו בארה"ב. במצב זה תהיה זכות המיסוי הראשונית לארה"ב וינוכה מס במקור בשיעור מרבי של 25% על דיווידנד ליחיד.

כמובן, אם הדין הפנימי בארה"ב קובע ניכוי מס במקור בשיעור הנמוך מ-25% - לא ינוכה מס במקור בשיעור שמעל לשיעור על פי הוראות הדין הפנימי; שכן, אין בהוראות האמנה כדי להשית מס נוסף.

זכות המיסוי השירית על הדיווידנד נתונה למדינת ישראל (מדינת התושבות של הנישום). בישראל נקבע בהוראות הדין הפנימי, כי שיעור המס, החל על דיווידנד, כשהוא בידי יחיד, הוא 20%. ואולם, אם היחיד הוא "בעל מניות מהותי" בחברה המחלקת (המחזיק לפחות 10% מהמניות) - יחול מס בשיעור 25%.

בהתאם להוראת סעיף 26(3) לאמנה תיתן ישראל זיכוי על מס, ששולם בארה"ב בהתאם להוראות האמנה. מצוין בזה, כי על פי הוראות הדין הפנימי בישראל (פרק שלישי לחלק י' לפקודה) קבוע מנגנון של זיכוי בשל מסים ששולמו על הכנסה חייבת במדינה זרה.

חשוב לציין, כי אם בית ההשקעות משקיע גם במניות של חברה שאינה תושבת ארה"ב, לא תחול האמנה בין ישראל לארה"ב אלא בין ישראל למדינת התושבות של החברה כאמור.

מצוין כאן, בקצרה, כי סעיף 26(2) לאמנה קובע, אם מקבל הדיווידנד הוא תושב ישראל ואזרח ארה"ב, תינתן לארה"ב זכות מיסוי שניונית - ארה"ב תנכה מס במקור - כאילו היה הנישום תושב ישראל בלבד, וישראל תטיל מס כאילו היה הנישום תושב ישראל בלבד. אולם, לאחר שלב זה (המקביל עד כה לתושבי ישראל שאינם אזרחי ארה"ב) תוכל ארה"ב, אם שיעור המס בארה"ב לתושבי ארה"ב עולה על שיעור המס לתושבי ישראל בישראל, למסות את הנישום בהפרש, שבין המס ששילם עד כה לבין המס המוטל על ההכנסה שקיבל בארה"ב.

השוואה בין דיווידנד, לבין ריבית ולבין רווח הון

על פי הדין הפנימי בישראל - לגבי יחידים, שיעור המס על דיווידנד הוא 20% (על בעל מניות מהותי: 25%).

שיעורי המס על רווח הון ועל ריבית מניירות ערך סחירים שאינם צמודים למדד (או למטבע חוץ - אם הנייר נקוב במטבע חוץ או צמוד לו) הוא, לכל היותר, 15% על הרווח הנומינלי; ואם נייר הערך צמוד למדד או למט"ח לרבות מניות - 20% על הרווח הריאלי (20%-ו-25% בהתאמה לבעל מניות מהותי).

על פי הוראות הדין הפנימי בארה"ב - ככלל, ארה"ב אינה גובה מס מתושב חוץ על ריבית או רווח הון, המופקים מתיק השקעות המנוהל במוסד כספי. לפיכך, יחולו על רווח ההון או על הריבית, שיעורי המס החלים בישראל.

מצוין כאן עוד, ככלל, בקצרה, לעניין רווח ההון - כי מדינת ישראל תמסה את הנישום על כל רווח ההון, לרבות רווח ההון שנצבר בידי נותן הירושה. עם זאת, בתנאים מסוימים (כגון, אם שולם מס ירושה), אפשר להגיש בקשה לרשות המסים בישראל [להלן - "רשות המסים"] לפטור ממס את עליית הערך, שנוצרה לפני מותו של המוריש (לעניין זה: ראה את הנחיית היועץ המשפטי לרשות המסים, "מסים" כא12, עמוד 95).

2.14 זכויות תושב ארעי בנושא מס הכנסה

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

כל מס - דצמבר 2007

אדום התפלה שואלים:

במפעלנו עובד תושב ארעי (בעל תעודת זהות לתושב ארעי מיום 2.5.2007). אבקש לדעת מהן ההקלות/זכויות להן זכאי בתוקף מעמדו המיוחד ועובדת היותו 5 חודשים בלבד בארץ. כמו כן, אבקש לדעת מהן זכויותיו בתחום ביטוח הבריאות. לעובד מנוכה מס בריאות - האם הוא זכאי להירשם באחת מקופות החולים ובאילו תנאים?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

בחוק השבות, תש"י-1950 ובתקנות הכניסה לישראל, תשל"ד-1974 נקבע כי אשרה לישיבת ארעי ניתנת לעולה בכוח, לתלמיד, לאיש דת ולקרוביהם, ובמקרים כלליים אחרים, כגון לבני-זוג של אזרחי ישראל. הרשיון לישיבת ארעי ניתן לפרק זמן עד שלוש שנים.

כפי שיוסבר להלן, מעמד זה של תושב ארעי מקנה זכויות בביטוח הלאומי, כגון: דמי אבטלה, הבטחת הכנסה, קצבת נכות וקצבת זקנה, וכן זכויות בביטוח בריאות, קרי, זכאות לביטוח בריאות ממלכתי.

הזכויות בביטוח הלאומי מוקנות מכוח חוק ביטוח לאומי (נוסח משולב), התשנ"ה-1995 (להלן: "חוק הביטוח הלאומי"), וחוק ביטוח בריאות, התשנ"ד-1994. חוקים אלו אינם מבחינים בין תושב קבע לתושב ארעי, אלא מתייחסים ל"תושב ישראל". המוסד לביטוח לאומי קובע את תושבותו של אדם לעניין חוק הביטוח הלאומי ולעניין חוקים אחרים הנשענים על קביעה זו, לדוגמה חוק ביטוח בריאות ממלכתי.

חוק הביטוח הלאומי מגדיר על דרך השלילה בסעיף 2א מי יכול להחשב תושב ישראל, והכל כמפורט להלן:

"(ב) לעניין חוק זה לא יראו כתושב ישראל, בין השאר, כל אחד מאלה: (4)

בשנה שתחילתה ביום מתן אשרה ורשיון לישיבת ארעי מסוג א/1, לפי

תקנה 6(א) בתקנות הכניסה - מי שבידיו אשרה ורשיון כאמור שהתגורר

בישראל בשנה האמורה פחות מ-183 ימים;"

מן האמור לעיל עולה, כי על פי סעיף 2א לחוק ניתן להכיר בבעלי אשרות מסוג א/1, א/2, א/5 או א/4 שנלווה לא/2 כתושבים, רק לאחר שהות של 183 ימים (רצופים או שאינם רצופים) בארץ בתקופה של 12 חודשים מיום קבלת האשרה, וכל זאת בתנאי שהוכיחו את תושבותם.

בטופס קביעת תושבות לבעלי אשרה לתושב ארעי (טופס 625) של המוסד לביטוח לאומי מוגדר כי:

"תושב ישראל" הנו אדם החי בישראל, שזהו ביתו, מרכז חייו בישראל, ושהיעדרותו ממנה הנה היעדרות ארעית בלבד."

תושב ישראל הנו "מי שמרכז חייו בישראל". לכן, בעל אשרה לישיבת ארעי עשוי להיות בעל זכויות מכוח חוקים אלו. בין הקריטריונים במבחן "מרכז החיים": מקום המגורים הקבוע, מקום שהיית המשפחה, המקום שבו מתחנכים הילדים, מקום העבודה העיקרי, מקום הלימודים וכיו"ב.

כך, לדוגמא, פרק ז' לחוק הביטוח הלאומי, הדין בדמי אבטלה, מגדיר בסעיף 158 מיהו מבוטח:

"מבוטח - (1) תושב ישראל או תושב ארעי שמלאו לו 18 שנים .. והוא עובד הזכאי לשכר שמעבידו חייב בתשלום דמי ביטוח בעדו;"

לענין ביטוח הבריאות של תושב ארעי, על פי חוק ביטוח בריאות ממלכתי, על כל תושבי ישראל להיות מבוטחים בביטוח בריאות. לפיכך, חייב כל תושב להיות רשום באחת מקופות החולים. המבוטח רשאי לבחור את קופת החולים שאליה הוא רוצה להשתייך, והקופה חייבת לספק לו סל בריאות אחיד הקבוע בחוק. דהיינו, באם עונה התושב הארעי על הגדרת תושב כמפורט בדברינו לעיל, חייב הוא להרשם באחת מקופות החולים כדין.

2.15 דיווח שכר לביטוח לאומי בשל תשלומי הפרשים

עדי שלום, רו"ח, ענת זכאי - BDO זיו האפט

כל מס - דצמבר 2007

דוד אטינגר רו"ח שואל:

יזם יחד עם קבוצת משקיעים החלו במיזם בתחילת השנה, נניח 1/2007.

סוכם על כך שהיזם יעשה בדיקות כלכליות שונות, בדיקת שווקים, איתור לקוחות, גיבוש הסכמים וכד' ושהוא יקבל שכר מתחילת הפעילות בחודש 1/2007.

בשל סיבות שונות עד אשר המיזם התגבש לחברה עם תיקים במוסדות לקח כ-5 חודשים, כלומר - משכורת ראשונה ניתנה לדיווח בחודש 5/2007 בגין אותו חודש ובגין השלמת הפרשי השכר שטרם שולמו מחודש 1/2007.

מבחינת חישוב מס הכנסה, אני לא רואה בעיה משום שחישוב המס מצטבר וגם את התשלום במרוכז לאחר מספר חודשים - משולם מלוא המס.

לעומת זאת קיימת בעיה בביטוח לאומי. כאן יש לוודא דיווח ותשלום בגין כל חודש וחודש כדי שלא יראה תשלום של חודש אחד בגין כל התקופה ואז חלק מהשכר יהיה מעל לתקרה ולמעשה פטור מדמי ביטוח.

הבעיה היא, שבתוכנת השכר לא ניתן לדווח על הפרשי שכר בפריסה אחורה לתקופה שהתיק לא היה קיים, ונוצר עיוות לפיו משולם שכר בגין תקופה אחורה שלא יהיה עליה דיווח על העסקה לביטוח לאומי והעובד עלול להידרש בעתיד על תשלום נוסף בשל אותה תקופה בה עבד אבל בפועל בשל סיבה טכנית לא דווח עליו שכר, למרות ששולמו עבורו דמי ביטוח בחישוב מרוכז. כיצד פותרים בעיה זו? האם קיים מנגנון לדיווח מתאים?

רו"ח עדי שלום וענת זכאי משיבים:

חוק הביטוח הלאומי (נוסח משולב), התשנ"ה-1995 (להלן: "החוק"), מגדיר כיצד יש לקבוע את הכנסתו השוטפת של עובד לצורך חישוב גובה דמי הביטוח שיהא עליו לשלם. והכל כמפורט להלן -

סעיף 344(א) לחוק מגדיר:

"יראו כהכנסתו החודשית של עובד את הכנסתו בעד החודש שקדם ל-1 בחודש בו חל מועד התשלום, מהמקורות המפורטים בסעיף 2(2) לפקודת מס הכנסה."
(הדגשה אינה במקור)

דהיינו, חישוב דמי הביטוח נעשה בהתאם להכנסתו החודשית של מבוטח, בעד החודש שקדם להכנסה כאמור. קרי, בחודש לאחר שהתבצעה העבודה. החשיבות, אם כן, מהותית לעניין גובה דמי הביטוח שעל מבוטח לשלם מדי חודש. הבדיקה תיערך בכל חודש בחודשו, באופן ספציפי ובמנותק מחישוב שנתי, אשר אינו רלוונטי כאשר עסקין בדמי ביטוח לאומי. זאת להבדיל מחבות של נישום במס הכנסה, המחושבת באופן מצטבר על פני כל שנת מס במלואה. בתקנות הביטוח הלאומי (תשלום ופטור מתשלום דמי ביטוח), התשנ"ה-1995 (להלן: "התקנות") נקבע מועד תשלום דמי הביטוח כדלקמן -

תקנה 3 מפרטת מהם תשלומים חודשיים :

"תשלום חודשי לעובד, שנהוג לשלמו בחודש שלאחר החודש שבעדו הוא משתלם, בהתאם לדיווח של העובד, יראו כשכר חודשי רגיל של העובד בעד החודש שלאחר החודש שבעדו משולם התשלום החודשי האמור." (הדגשה אינה במקור)

בתקנה 4 מובאת התייחסות המחוקק לתשלומי הפרשים :

"הפרשים יראו כשכרו החודשי הרגיל של העובד, בעד החודשים שבעדם שולמו."

תקנה 7 קובעת את מועד תשלום דמי הביטוח :

"המועד לתשלום דמי ביטוח, החלים על תשלומים חודשיים כאמור בתקנה 3 ועל הפרשים כאמור בתקנה 4, הוא ב-15 לחודש שלאחר החודש שבו שולמו."

מן האמור עולה, כי על אף שלעניין חישוב המס לפי הוראות סעיף 2 לפקודת מס הכנסה, מס הכנסה ישתלם לפי שנת מס במצטבר, הדיווח לצרכי הביטוח הלאומי נדרש בגין כל חודש בו עבד היזם, הוא ולא אחר, ואין נפקות לחישוב שנתי.

לפיכך, המלצתנו הנה פתיחת התיקים וביצוע דיווח רטרואקטיבי עבור העובד כחוק.

2.16 מיסוי סכום כסף ששולם לעורך דין בקנדה

אבי כהן, רו"ח, מייקל גולדברג - BDO זיו האפט

כל מס - דצמבר 2007

שאלה:

אדם היה צריך לשלם לעורך דין בקנדה \$1,500. הוא שלח לבנק פקס, ובו הוא ביקש לשלם לעורך הדין האמור, והבנק שילם לו את הסכום הנידון [\$1,500]; ונוסף על זאת, ניכה הבנק מן האדם מס בשיעור 33%, וכך, בפועל, שילם האדם \$2,000 אף על פי שהיה צריך לשלם \$1,500.

- האם יש חובה לנכות מס מתשלום לעורך דין בקנדה?
- איך אמור האדם לקבל את הסך \$500 בחזרה?

רו"ח אבי כהן; מייקל גולדברג - משיבים:

הוראות סעיף 2 לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א-1961 [להלן - "הפקודה"] קובעות:

"מס הכנסה יהא משתלם ... לכל שנת מס ... על הכנסתו של אדם תושב ישראל שהופקה או שנצמחה בישראל או מחוץ לישראל ועל הכנסתו של אדם תושב חוץ שהופקה או שנצמחה בישראל ...".

מכאן עולה, כי הכנסתו של עורך הדין האמור [להלן - "העו"ד"] - בהנחה, שמהיבט המס הוא נחשב לתושב חוץ - תחויב במס בישראל, רק אם הופקה או אם נצמחה בישראל.

הוראות סעיף 4א(3) לפקודה, שעניינו קביעת מקום הפקת הכנסה, ביחס להכנסה ממשלח-יד, קובעות, כי יראו את מקום הפקת הכנסה: במקום מתן השירות.

אשר על כן: ככל שמקום ביצוע העבודה הוא בישראל, תיחשב ההכנסה למופקת בישראל; ולפיכך - היא תחויב במס בישראל.

מנוסח השאלה לא ברור היכן בוצעה העבודה: בישראל או שלא בישראל. עם זאת, לצורך הדיון, אנו מניחים, כי העבודה בוצעה **במלואה** מחוץ לישראל. לפיכך, על יסוד הנחה זו, הכנסתו של העו"ד אינה חייבת במס בישראל; שכן, היא לא הופקה בישראל.

מצוין בזה, כי אף אם הופקה ההכנסה בישראל (אם העו"ד שהה בישראל לצורך ביצוע עבודתו) - הרי אף על פי שבהתאם להוראות הדין הפנימי תחויב הכנסה כאמור במס בישראל, הרי יש לבחון, בהקשרו של נושאנו כאן, את הוראות האמנה בין ישראל לבין קנדה למניעת כפל מס [להלן - "האמנה"].

סעיף 14 לאמנה קובע:

"הכנסה שהפיק תושב מדינה מתקשרת משירותים מקצועיים ... יוטל עליה מס רק באותה מדינה זולת אם יש לו במדינה המתקשרת האחרת בסיס קבוע העומד לרשותו בקביעות לצורך ביצוע פעילויותיו ...".

בהתאם להוראות האמנה: אם תושב החוץ שהה בישראל מעל ל-183 יום בשנת המס הנידונה, יראו אותו כאילו יש לו בסיס קבוע לצורך ביצוע פעילויותיו; ולפיכך - הכנסתו תחויב במס בישראל בהתאם להוראות האמנה.

בענייננו: ככל שלעו"ד אין בסיס קבוע בישראל לצורך ביצוע פעילויותיו, ו/או הוא אינו שוהה בישראל מעל ל-183 יום בשנת המס - הרי הכנסה כאמור תהא פטורה ממס בישראל מכוח הוראות האמנה.

בעניין חובת ניכוי מס במקור - מצוין בזה, כי אף אם העו"ד שהה בישראל לצורך ביצוע עבודתו, ולכאורה הכנסתו תחויב בניכוי מס במקור בהתאם לחלק י' פרק ראשון לפקודה - הרי, בהתאם להוראות האמנה, כאמור לעיל, תשלום כאמור פטור מחובת ניכוי מס במקור בישראל.

על כן, בענייננו, לא פעל הבנק נכון, כאשר ניכה מס במקור בהקשרו של תשלום כאמור; ועל האדם לדרוש החזר מהבנק על המס שנוכה במקור. כדי לקבל החזר כאמור - יש לפנות אל הבנק ולקבל אישור על המס שנוכה במקור, ולהגיש לפקיד השומה בקשה תואמת לשם קבלת החזר המס.

במאמר מוסגר - מצוין בזה, כי קיימת חשיפה, אף אם קלושה ביותר, לטענה מצד רשויות המס בישראל, כי התשלום לעו"ד תואם את הגדרת תמלוגים. אם כך הוא - קיימת חובת ניכוי מס במקור במסגרת הוראות סעיף 170 לפקודה בשיעור 25%. עם זאת, שיעור ניכוי זה יופחת ל-15% במסגרת הוראות האמנה.

סיכום

ככל שהעו"ד לא שהה בארץ לצורך עבודתו, או אף אם שהה בארץ, אך אין לו בסיס קבוע בישראל - אין הכנסתו כפופה לחובת ניכוי מס במקור בישראל; זאת, בתנאי שרשויות המס לא יראו בתשלום האמור בבחינת תשלום תמלוגים. אם כך יהיה - תהיה חובת ניכוי מס במקור מתשלום כאמור בשיעור 15%.

פרק 3

אחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי וסביבתי

3. אחריות חברתית בעסקים ודיווח חברתי וסביבתי

3.1 על היתרונות הכלכליים של האחריות החברתית

בעולם העשיר, שבו נתונות בפני הלקוחות אפשרויות בחירה רבות, הערך המוסף שהחברה תעניק לעצמה ולמוצריה יהווה יתרון תחרותי. פירמה המקיימת מדיניות של אחריות תאגידית זוכה לשבחי הלקוח, נהנית מקשר טוב עם הספק, מעניינת את המשקיע ונחשבת לאיכותית, אחריות כלכלית ניהולית וכיתרון כלכלי

ד"ר יונתן מנחין, איריס אלדר, רו"ח - BDO זיו האפט

סטטוס - יולי 2007

ביטוי "אחריות חברתית" מתייחס לתפיסה כוללת של האחריות החלה על עסק כלכלי בדרכו ובהתנהלותו העסקית. בעבר נהוג היה לחשוב שלכל פירמה קיימת רק אחריות אחת - ליצור תשואה למשקיעים. אך בשנים האחרונות הורחבה התפיסה, וכיום נבחנת גם ההשפעה של הארגון העסקי על הקהילה, על החברה ועל סביבתו הטבעית. על-פי התפיסה המקובלת כיום, האחריות החברתית של החברות העסקיות כוללת שמונה קריטריונים:

1. קשרי קהילה ופיתוח קהילתי כלכלי, כלומר: המידה שבה הארגון מעצים את הקהילה שבה הוא פועל.
2. סביבת העבודה וזכויות העובדים, כלומר: מידת המחויבות של הארגון לעובדיו.
3. שימור והגנה על איכות הסביבה.
4. זכויות האדם והאזרח - עד כמה הארגון משפיע על כלל בני האדם ולא רק על עובדיו הארגון.
5. אתיקה בעסקים - האם קיים בארגון קוד אתי חי ונושם.
6. שיווק וצרכנות, כלומר: כיצד הארגון מקדם את מוצריו, אל מי הוא פונה ואיזו מערכת יחסים יש לו עם לקוחותיו, ובאיזו מידה ניתן לאפיין את התהליך כהוגן.
7. שותפים וספקים, כלומר: עם מי הארגון פועל והאם הערך שהוא מציע ללקוחות אינו נובע מניצול הספקים או מהתנהגות פסולה שלהם.

8. ממשל תאגידי - תחום הבוחן את מידת השקיפות, הדיווח והאחריות שיש להנהלה בייצוג האינטרסים של מחזיקי העניין בפעילות החברה.

קיימים הסברים שונים להרחבת האחריות של החברות; בין השאר קיים דיון מוסרי בדבר מידת האחריות של האדם והארגון לקהילה ובדבר הייעוד הראוי של התאגיד - הפקת רווחים או השפעה על הסביבה. אולם, מבלי לגרוע מחשיבותן של סיבות אלו, במאמר זה נבקש להתמקד דווקא בהיבט הכלכלי, ולהסביר את היתרונות הכלכליים הגלומים באימוץ מדיניות של אחריות חברתית.

לחזות ולצמצם סיכונים

על-פי הגישה המסורתית, אימוץ מדיניות של אחריות חברתית נוטל נתח מעוגת הרווחים של הארגון - על-חשבון בעלי המניות. במאמר זה נראה שדווקא מדיניות של אחריות חברתית נכונה יכולה להגדיל את העוגה הכוללת: גם לקהילה ולסביבה וגם לבעלי המניות.

אך ראשית יש להבהיר את התופעה משני היבטים. ההיבט הראשון עוסק במערכת היחסים בין הארגון למחזיקי העניין שלו (לקוחות, ספקים, הממשל והסביבה וכדומה), ההיבט השני עוסק בתרומתה של האחריות החברתית לניהול האפקטיבי של הארגון.

במסגרת ההיבט הראשון, מדיניות של אחריות חברתית תורמת להסדרת מערכת היחסים בין הארגון לבין מחזיקי העניין שלו. הדבר מתרחש בשני אופנים: צמצום הסיכונים האפשריים הכרוכים בכל מערכת יחסים מסוג זה, ופיתוח תועלות משותפות לארגון ולכל אחד ממחזיקי העניין שלו.

בכל הנוגע לצמצום סיכונים, מדיניות של אחריות חברתית מבססת פעולה מונעת, היינו: מבקשת לאתר מראש את התחומים שבהם מחזיקי העניין יכולים להשפיע על הפעילות העסקית של הארגון בהווה או בעתיד - וקובעת את גבולות השפעתם.

כך, לדוגמה, הואיל שיש ציפייה במשק שבתי המשפט יאכפו את חוקי העבודה על עובדי קבלן (כפי שקרה במקרים שונים באחרונה), כדאי לחברה לכלול מראש את שמירת זכויותיהם של עובדי קבלן במדיניות שהיא נוקטת ביחס לשרשרת האספקה.

דוגמה נוספת מתייחסת לסוגיות בזיהום הסביבה: אם צפויות החמרה בענישה והטלת סנקציות על גופים מזהמים, הדבר עלול לצמצם את תוחלת הרווחיות הצפויה ולהעלות את הסיכון

העסקי של מימון המיזמים המזהמים. אם כך, מבחינה עסקית כדאי ונכון ללמוד את התהליך ולהיות מוכנים לשינויים במשק - כפי שמתכוננים לכל שינוי צפוי בטעמי הלקוחות, למשל.

כאמור, מדיניות של אחריות חברתית תורמת להסדרה של מערכת היחסים בין הארגון לבין מחזיקי העניין שלו גם בפיתוח של תועלות משותפות לארגון ולכל אחד ממחזיקי העניין שלו. במלים אחרות, הכוונה להעמקה של מערכות היחסים בין הארגון למחזיקי העניין שלו ולבניית ערך מוסף למערכות יחסים אלו. למשל, בנוסף על הערך ה"סטנדרטי" של המוצר ניתן לכלול בפעילות גם הגנה על ערכי טבע שאולי חשובים ללקוח. על החברה לבחון אלו ערכים מוספים ענייניו את מחזיקי העניין בהווה ובעתיד (בדומה לכל תהליך של תכנון אסטרטגי), וכך תדע החברה איך לפעול בהווה, כדי לענות על הצרכים של מחזיקי העניין בעתיד.

תהליך זה יכול, למשל, להניב מוצרים חדשים שיאמצו על ידי השוק. יתרה מזו: גם אם המוצר של החברה אינו שונה מהותית מזה של המתחרים, סביר שאם שתי חברות מציעות מוצרים בעלי תועלת דומה, הלקוח יעדיף חברות שפעילותן נותנת לו ערך מוסף. בעולם עשיר, שבו נתונות בפני הלקוחות אפשרויות בחירה רבות, הערך המוסף שהחברה תעניק להם יכול להיות היתרון התחרותי שיכריע את כפות המאזניים לא פחות, למשל, משיפור טכנולוגי.

לעניין את המשקיעים

חשיבותו היתרה של הערך המוסף נובעת בין השאר מתהליך הגלובליזציה. מצב שבו הלקוחות והמשקיעים מבוזרים נותן חיזוק נוסף לצורך של חברות ישראליות לפתח מדיניות של אחריות חברתית. כאמור, מדובר לא רק באינטרס של החברה מול הלקוחות, אלא גם באינטרס שלה מול המשקיעים.

יש קרנות השקעה (בעיקר - אבל לא רק - קרנות פנסיה בריטיות ואמריקניות) המתייחסות לקיום מדיניות של אחריות חברתית בחברה כאבן בוחן ראשונית להשקעה. הסיבות לכך הן גם אידיאולוגיות (ערך של אחריות) וגם פרגמטיות (הבטחת איכות), אם כך, מדיניות ברורה של אחריות חברתית נתפסת כסמן למערכת יחסים טובה עם הסביבה ולניהול מקצועי (ועל כל בהמשך).

הואיל שיכולת הבקרה של הקרנות על החברות היא מצומצמת, הן יעדיפו לממן חברות המוקירות אחריות חברתית כאינדיקציה למצינות ולסיכונים מופחתים. מכאן, שפעילות בתחום האחריות החברתית תאפשר לחברה לקבל השקעות ולצמוח.

אמרנו שמדיניות של אחריות חברתית יכולה להגדיל את עוגת הרווחים הכוללת הן עבור הקהילה והן עבור בעלי המניות, וציינו שיש לכך שני היבטים. עד כה הרחבנו על ההיבט הנוגע למערכת היחסים בין הארגון למחזיקי העניין שלו; כעת נפרט על ההיבט השני העוסק בתרומתה של אחריות חברתית לניהול אפקטיבי של הארגון.

להתנהל היטב

כאשר מסתכלים פנימה, לתוך החברה, אפשר לזהות יתרונות נוספים הכרוכים במדיניות של אחריות חברתית. היתרון הראשון הוא חיזוק הניהול האסטרטגי של החברה. ארגונים מודרניים פועלים תדיר כחיות בעלות כמה ראשים: כל מנהל מקדם את פעילות החברה בהתאם לגישתו, לאמונותיו ולהכשרתו. במסגרת תהליך של הטמעת אחריות חברתית, הארגון מגדיר מדיניות אחידה של כללים, מטרות ודרכי פעולה.

כשברור מה הארגון מייצג, ולאילו מטרות ויעדים הוא שואף מול מחזיקי העניין, היחידות בארגון יכולות להתכוון באופן מתואם - יחד וכל אחת לחוד. הספרות המקצועית העוסקת באסטרטגיה מתארת בהרחבה את העריצות של המבנה הארגוני המפריד בין המטרות ואמצעי הפעולה של יחידות שונות בארגון אחד; והנה, אימוץ מדיניות של אחריות חברתית מאפשר לארגון בכללותו להתכוון על-פי מטרות ברורות ומוסכמות.

היתרון השני הכרוך במדיניות של אחריות חברתית הוא שביעות הרצון של העובדים, הנובעת מתחושות של סיפוק ושייכות. כך, לדוגמה, העיקרון המרכזי של Google הוא "אל תהיה רע" (Don't be evil). ניתן להתייחס לעיקרון הזה בצניות - אבל אי-אפשר שלא לראות אותו כחלק מהמוטיבציה של העובדים להשתתף ולפעול בחברה שחרטת את העיקרון על דגלה. בעולם התעסוקתי של היום יש לעובדים בחירה. האפשרות להעניק להם ערכים נוספים, מעבר ליציבות תעסוקתית ותלוש משכורת, יכולה להשפיע במידה רבה על שביעות הרצון והתפוקה שלהם.

היתרון השלישי - ואולי החשוב מכולם - בפיתוח מדיניות ברורה של אחריות חברתית הוא שיפור יכולת הלמידה של הארגון. אחד האתגרים המרכזיים בניהול החדשנות בארגונים הוא פיתוח יוזמות אסטרטגיות התואמות את רוח הארגון. על-פי רוב ניצבים שני מחסומים בדרך לפיתוח יוזמות כאלו: המחסום הראשון הוא עצם ההכוונה של העובדים לפיתוח רעיונות חדשים התואמים את רוח הארגון; ואם כבר נמצאו עובדים שפיתחו יוזמות כאלו, קם וניצב בדרכם המחסום השני, והוא אישור ותמיכה של ההנהלה הבכירה. הסוגיה מחריפה במיוחד כשהרעיונות מגיעים מעובדים שהם אמנם בעלי מומחיות גבוהה בטכנולוגיה או בשוקים, אך

מיקומם בהיררכיה הארגונית נמוך. מדיניות ידועה וברורה, התומכת בפיתוח יוזמות בנושאים החשובים לארגון, תתרום הן להכוונת העובדים לנושאים אלו והן לקידום התמיכה בהם על-ידי ההנהלה הבכירה.

להיערך מבעוד מועד

עד כה ראינו שקיימים כמה יתרונות מהותיים להטמעת אחריות חברתית, אלא שכמו תמיד - אין מתנות חינם. פיתוח מדיניות של אחריות חברתית הוא תהליך מורכב ומאתגר, המחייב מעורבות של ההנהלה הבכירה והירתמות של כלל הארגון. תהליך הטמעה של אחריות חברתית מחייב את החברה לבחון את כלל המערכות שלה בהתאם לכל אחד מהתחומים שהוזכרו בתחילת המאמר. ניתן לחלק את התהליך לחמישה חלקים:

1. **היערכות ארגונית:** בשלב זה ממנים צוותי עבודה בארגון לטיפול בנושאי האחריות החברתית. כל צוות כולל עובדים מהמחלקות שיש להן נגיעה בנושא באחד מהתחומים של אחריות חברתית.
2. **תהליך אבחון:** איסוף נתונים מהארגון כדי ללמוד ולבחון את המצב הקיים ולהשוות אותו למצב הרצוי.
3. **קביעת מדיניות:** לאחר שהארגון מזהה את מקומו ביחס למצב הרצוי, מתחיל תהליך של הגדרת מדיניות של הארגון בהקשר של אחריות חברתית. תהליך זה כולל קביעת יעדים לטווח הקצר ולטווח הארוך וכן הגדרה של תחומי אחריות לפעילות.
4. **שינוי תהליכי עבודה ומוצרים:** במסגרת קביעת היעדים לטווח הקצר, מנהלי התחומים והצוותים מתחילים לבחון את השינויים הדרושים בנהלים ובתהליכי העבודה, במטרה לבחון את ישימות הרעיון ולהראות שינויים, שניתן ליצור באמצעות הטמעת העקרונות של אחריות חברתית. יש חשיבות רבה ליצירת שינויים כאלה בשלב מוקדם יחסית, הן כלפי פנים והן כלפי חוץ.
5. **תקשור והשקה של התהליך:** תהליך ההשקה נועד לקדם מסר של אחריות חברתית הן כלפי פנים, כדי לחבר את העובדים לשינוי, והן כלפי חוץ, כדי לקדם את הדיאלוג של הארגון עם מחזיקי העניין; במקביל התהליך מניב שיפור תדמיתי כלפי פנים וחוץ.

קיימים כמה תנאים הכרחיים להצלחת התהליך שתואר ולהצלחת החברה ביישומו:

- **מחויבות אמיתית לנושא:** דיווח חברתי אינו עלון פרסומת. אנו נתקלים לא מעט בחברות הרוצות להתהדר בנוצות של דיווח חברתי, אך חסרות מחויבות אמיתית לנושא. ללא שקיפות, אמינות ושינוי אמיתי של תהליכי העבודה, הסביבה לא "תקנה" את מראית העין של השינוי, והתגובה לדיווח החברתי תהיה ירידה במוניטין של החברה ולא להפך.
- **מחויבות ההנהלה הבכירה:** דיווח חברתי מחייב מערך של החלטות אמיצות בעניין מדיניות החברה. כמו כן, הצורך בשקיפות פנימית וחיצונית לתהליך עלול להרתיע חלק מהמנהלים לשתף פעולה. רק מחויבות אמיתית של ההנהלה לתהליך תאפשר את הצלחתו.
- **בניית מדדים ותהליכי דיווח על-פי סטנדרטים מקובלים:** אין צורך "להמציא את הגלגל" מחדש. במשך השנים הוגדרו בעולם אמות-מידה מקובלות לבחינת אחריות חברתית בארגונים שונים (המרכזי שבהם הוא GRI); רצוי לחברה לבחון את פעילותה אל מול מדדים אלה ולהתאימם למאפייניה הייחודיים.
- **פיתוח תשתית ארגונית לשינוי:** החלה של אחריות חברתית יכולה להיתפס כמהפכה בחשיבה של הארגון ובדרכי פעילותו. בתהליך זה, נושאים שעד כה לא נתפסו כרלוונטיים מקבלים חשיבות, ותהליכי עבודה שהארגון מורגל בהם יכולים להתברר כלא רצויים או כמזיקים. מסיבה זו ההתנגדות (גלויה או סמויה) לתהליך עלולה למנוע את הצלחתו. מתן דגש לאיכות של אנשי הצוות המוביל את התהליך, מחויבות של מנהלי הצוותים, ותמיכה ארגונית בצוות ובחבריו, הן חיוניות להצלחת הפרויקט.

לסיכום, נראה כי בשנים האחרונות החלה מהפכה של ממש בחשיבה על הדרך הראויה שעל פיה חברה צריכה לפעול. התהליך מכונן דרך מחזיקי העניין של החברה: הממשל באמצעות רגולציה, המלכ"רים באמצעות לחצים פומביים, וכן העדפות של קבוצות משקיעים ושל לקוחות.

על-פי רוב עסקים חוששים ממהפכות, אך כאן ניסינו להראות שניתן לראות בכך הזדמנות לצמיחה ולהתפתחות של ארגונים. ניתן לראות את הטמעת תחום האחריות החברתית ככלי ניהולי המאפשר לארגון להתוות חזון שיהיה מקובל הן על הגורמים החיצוניים (לקוחות, משקיעים והקהילה בכללותה) והן על העובדים במחלקות השונות, ולבנות מערך של מדדים ותוכניות ביצוע.

התכונות ברורה לעתיד אחראי היא נכונה גם בהיבט המוסרי, אך גם בהיבט הכלכלי.

פרק 4

ביקורת פנימית

4. ביקורת פנימית

4.1 קיבוץ התקנות

תפקידה של הביקורת הפנימית בליווי שינוי אורחות החיים בקיבוץ

שרון ויטקובסקי-טביב, רו"ח, CIA, נעם קדמן - BDO זיו האפט

רואה החשבון - אפריל 2007

שאלה:

עם שינוי אורחות החיים ברבים מהקיבוצים, מה תפקידה של הביקורת הפנימית בליווי תהליך השינוי תוך כדי התרחשותו, והאם דרך פעולה זו תורמת להצלחתו?

תשובה:

מערכת החיים בקיבוץ אופיינה בעבר בהתנהלות שתאמה החלטות שהתקבלו במהלך שנים ארוכות. חלקן אוגדו במסגרת תקנונים הקובעים כללי התנהלות על פי תחומים, כמו תקנון עבודה, לימודי חברים, תקנון דיור ואפילו תקנון גידול כלבים הקובע מה המותר ומה אסור בתחום זה בקיבוץ.

התקנונים והחלטות נוספות שהתקבלו לאורך השנים, שימשו כנהלים לפיהם התנהלה החברה הקיבוצית. אמנם, עם השנים השתנו החלטות, תקנונים התיישנו, ואת מקומם תפסו תקנונים והחלטות מעודכנות. אם נבחן את אורחות החיים בקיבוץ לאורך זמן נמצא אמנם, כי עדכונים נעשו כל העת, במטרה לתת מענה לשינויים הדרגתיים בסביבה בה ח' הקיבוץ, אך השינוי עימו מתמודד הקיבוץ כיום הוא כפי הנראה המהותי שבהם.

שינוי אורחות החיים בקיבוץ הוא תהליך במסגרתו משתנים כללים לפיהם מתנהלים חיי הקהילה הקיבוצית. בבסיס השינוי עומדת בדרך כלל החלטה המשנה את כללי ההתפרנסות של החברים מהשיטה הקלאסית, לפיה מחולק תקציב הקיום ("השכר") בין החברים על פי אמות מידה שוויוניות, שנקבעו ללא קשר לתרומתו האישית של החבר לסך הכנסות הקיבוץ, לשיטה על פיה תקציב הקיום או שכרו של החבר נגזרים ישירות מרמת השתכרותו האישית.

בבת אחת, מערכת שלמה של תקנונים והחלטות חדלה להתקיים ואת מקומה תפסה מערכת כללים חדשה. אם השינויים בקיבוץ לאורך שנים נעשו בצורה הדרגתית, "אבולוציונית", הרי ששינוי אורחות החיים הקיבוציים המתרחש בשנים האחרונות הוא שינוי חד, "רבולוציוני", העוסק בכל מכלול החיים הקיבוצי ובונה אותו על בסיס ערכי ורעיוני חדש ובלתי מוכר לחברי הקיבוץ.

שינוי אורחות החיים מתרחש בדרך כלל ב"יום קובע". עד ה"יום הקובע" התנהלו חיי הקיבוץ על פי כללים מוכרים לאורך שנים ארוכות, ומיום התחלת השינוי ואילך אמורים חיי הקיבוץ להתנהל על פי כללים חדשים. השינוי מעוגן בשורה של החלטות שקיבלו חברי הקיבוץ והמקיפות את כל תחומי החיים הקיבוציים: עבודה והשתכרות, שיוך הנכסים והדירות לחברים, כללי מעבר והשלמת חובות בגין העבר כגון כיסוי גרעון אקטוארי בקרן הפנסיה, והחזר יתרת חוב בגין לימודים או שיפוץ דירות.

למרות קיומה של מסגרת החלטות המהוות את מערכת הכללים לפעילותו החדשה של הקיבוץ, מלווה את החברים תחושת אי ודאות המהווה גורם מרכזי בהתנהלותם. חבר שנשמך כל חייו על מערכת תומכת המספקת את כל צרכיו, החל ממזון, ביגוד ודיר, ועד רכישת השכלה, נדרש באחת להתחיל ולנהל את חייו, תוך קביעת איזונים בין הצרכים השונים בהתאם לרמת השתכרותו. האם יצליח החבר לשנות את הרגלי החיים והצריכה ולהתאימם למציאות החדשה? האם מוסדות הקיבוץ, בהם נתן אמון מוחלט במשך שנים רבות, ימשיכו וינהגו בו על פי הכללים שנקבעו לעת השינוי?

תחושת האי-ודאות מלווה גם את הנהלות הקיבוצים, המיישמות תוכנית עבודה אשר מעולם לא עסקו בה ולא רכשו ניסיון בהפעלתה. השינוי עצמו, מורכבות ההחלטות והמרקם התרבותי הארגוני והקהילתי, יצרו את הצורך בכלי ניהולי, ביקורתי ובקרתני אשר יבחן את אופן קבלת ההחלטות ויישומן בנושאים השונים המלווים את השינוי. כלי זה הוא הביקורת הפנימית.

ירידה ברמת האמון

בקיבוץ שלפני השינוי, מקובל שבעלי התפקידים מתנהלים על פי כללים מוסכמים, בהם ביצוע תפקידים ללא כל רווח אישי, שכן התקציבים בקיבוץ חולקו על פי קריטריונים כמו ותק, מצב משפחתי ומספר הילדים. מכאן, שרמת האמון שרחשו החברים למנהליהם היתה גבוהה, שכן שיקוליהם היו חפים מרווח אישי.

כעת נוצרת מציאות חדשה, לפיה על כל פרט לדאוג לענייניו ולפעול להגדלת שכרו. במצב זה צצה בקרב חברי הקיבוץ השאלה: האם המנהל מונע משיקולים ענייניים, או שמא שיקולי טובות הנאה אישיות עומדים, לפחות חלקית, לנגד עיניו?

במצב דברים זה, נדרשת הביקורת ללוות את התהליך תוך כדי התרחשותו. תפקידו של המבקר, בכל שלב של יישום השינוי, הוא לבדוק האם הביצוע תואם את ההחלטות שהתקבלו. למשל: נקבע כי משכורות החברים ייקבעו על ידי גורם מקצועי חיצוני. המבקר יבדוק האם

אמנם כך נעשה, האם המשכורות משולמות בהתאם לקביעת הגורם החיצוני, האם קיימים חריגים ומדוע, והאם נקבע נוהל לעדכון שכר החברים בעתיד.

יכולת הקיבוץ לעמוד במודל השינוי

תהליך השינוי בקיבוץ כרוך בביצוע החלטות שיש להן משמעות כספית. על פי מודל השינוי נקבעת "רשת ביטחון", במסגרתה מסייעת הקהילה לחברים אשר השתכרותם אינה מגיעה לרמה שנקבעה כרמת מינימום ומשלימה את שכרם לרמה שנקבעה.

בנוסף, במסגרת ההחלטות על שינוי אורחות החיים נקבעת מחויבותו של הקיבוץ להחזרים כספיים לחברים בגין חובות העבר ויישור קו בין חברי הקיבוץ. לשם כך, על הקיבוץ לערוך בדיקת היתכנות לפני ביצוע השינוי, על מנת לבחון את יכולתו הכלכלית לעמוד בהחלטות. תפקיד הביקורת כאן יהיה לבדוק האם הקיבוץ ביצע בדיקה זו והאם הביצוע של השינוי תואם את התוכניות.

מכיוון ש"חברת השינוי" מכילה החלטות רבות בנושאים שונים, מתקבלות לעיתים החלטות סותרות. על המבקר להאיר החלטות אלו ולבדוק את אופן יישומן בפועל, תוך הצגת נתונים מהשטח ומתן כלים לקבלת החלטה בנושא.

לדוגמה: באחד הקיבוצים נקבע, כי הפנסיה המשולמת לחברי הקיבוץ שהיו גמלאים בעת השינוי, תהיה 5,000 שקל לחודש. במסמך אחר נקבע, כי המקורות לתשלום פנסיה לחברים הגמלאים יהיו תשלומי קרן הפנסיה וקיצבת הזיקנה של הביטוח הלאומי, המסתכמים יחדיו ב-4,500 שקל. חוסר הבהירות כאן בולט לעין.

במהלך ליווי השינוי, הופך המבקר גם לכתובת להתייעצות למנהלי הקיבוץ הנתקלים בסוגיות שלא צפו מראש. הוא ייעץ האם ניתן לטפל בהן במסגרת ההחלטות הקיימות בדרך של הסקה מהחלטות אחרות, או שנדרשת קבלת החלטות חדשות. חברים מצידם יפנו אל המבקר לבדוק האם הדרך שנהגו בהם בנושאים מסוימים תואמת את החלטות השינוי.

סיכום

תהליך שינוי אורחות החיים בחברה הקיבוצית הוא מאורע ללא תקדים, ומכאן שלא ניתן להיעזר בהיערכות לקראתו וביישומו בניסיון שנצבר בעבר בביצוע שינויים. הביקורת מהווה גורם חיצוני בלתי תלוי, שתפקידו לבדוק את קבלת ההחלטות ויישומן ולבנות בקרות הולמות במסגרת היישום.

לא אחת עולות בתהליך היישום בעיות שלא נחזו מראש, ואשר חוסר טיפול בהן עלול לשבש ולעכב את התהליך. לפיכך, בדיקתו של המבקר את התהליך והצגת ממצאיו, כמו גם נסיונו, מעניקים להן פיתרון מהיר.

ליווי התהליך בעת התרחשותו מהווה מבחינת חברי הקיבוץ ערובה לשמירה על ניהול תקין שלו על פי ההחלטות שהתקבלו, ואילו עבור המנהלים - כלי עזר לביצוע עבודתם.

פרק 5

סוגיות בארגון ושיטות

5. סוגיות בארגון ושיטות

5.1 השפעת סיכונים על הצלחה עסקית

השאיפה של כל ארגון הינה למזער גורמי סיכון, באמצעות מערך ניהול מסודר. גלובליזציה וצמיחת התחרות הביאו את המנהלים המודרניים להבנה, כי ללא ניהול סיכונים מכוון ונכון, העסק עלול להמצא בסכנה.

דוד אפלבוים, BDO - M.A ז"ו האפט

"איכות" - בטאון האיגוד הישראלי לאיכות - אפריל 2007

תקן ISO 9001:2000 מבחין בין פעולה מתקנת, הננקטת כדי למנוע הישנותה של אי-התאמה שהתרחשה, לבין פעולה מונעת, הננקטת כדי למנוע התרחשות אי-התאמה פוטנציאלית או מצב פוטנציאלי בלתי רצוי אחר.

השאיפה של כל ארגון ושל כל פרט הינה למנוע סיכונים. סיכון מוגדר לעתים כ"החשש או האפשרות לאירוע אשר עלול לגרום לפגיעה בחיי אדם ו/או לנזק לרכוש". הגדרת סיכון, אם כך, הינה שילוב בין אירוע שעלול להתרחש לבין הנזק הפוטנציאלי, שיכול לנבוע מהאירוע. הגדרה זו מסייעת לנו לאפיין סוגי סיכונים שונים ולמצוא דרכים להפחתת סיכונים פוטנציאליים, על-ידי התייחסות להתרחשות סוגי אירועים שונים ומגוון הנזקים, שיכולים להיגרם כתוצאה מכך.

ניהול סיכונים תפעוליים בארגון הוא הדרך לבניית מערך ניהול מסודר, שיכול למנוע חלק מהבעיות בארגון ולכן יש לנהלו באופן שוטף, בראייה לטווח ארוך, כדי לשמור על רמת סיכון סבירה לאורך זמן.

לכל סיכון יש שלושה מרכיבים בסיסיים:

- **גורם הסיכון** - הגורם לסיכון יכול להיות פנימי או חיצוני.
- **אירוע הסיכון** - מימוש פוטנציאל סיכון שהיה טמון בגורם סיכון מסוים, בנקודת זמן מסויימת.
- **השלכות הסיכון** - הנזק הפוטנציאלי, שנגרם לארגון כתוצאה מאירוע סיכון.

את הסיכונים העסקיים ניתן לחלק לארבעה סוגים עיקריים:

- **סיכון אסטרטגי** - מדובר בסיכון הנובע מפעולה במגזר עסקי מסויים. למשל, חברות היי-טק חשופות בעיקר לסיכונים כאלה, שיכולים לנבוע ממיזוגים ורכישות, שינויים בהרגלי צריכה, ובעיקר שינויים בדרישות מחקר ופיתוח.
 - **סיכון של אי-ציות** - סיכון לפעול בניגוד להוראות חוק או תקנות.
 - **סיכון פיננסי** - סיכון הנובע ממבנה ההון של החברה, מסוגי העסקאות בהן החברה מעורבת, וממערכות פיננסיות בהן החברה משתמשת.
 - **סיכון תפעולי** - מדובר בפגיעה בהשגת מטרות ויעדים עסקיים של החברה כתוצאה מכשלים בתהליכים פנימיים או חיצוניים כגון: רכש וגיוס כוח אדם. סיכונים תפעוליים יכולים לנבוע, בין היתר, גם מכשלים במערכות המידע של הארגון, מליקויים בבקרה הפנימית, מניהול לוקה או ממעילות.
- תהליך ניהול סיכונים בא לעזור לארגון ומנהליו להבין את הסיכונים הקיימים ולבנות מערכת בקורות מתאימה, על מנת לקבל ביטחון סביר בהשגת היעדים העסקיים. התהליך מורכב משלושה שלבים עיקריים: מיפוי הסיכונים והבקורות הקיימות, בחירת דרכי הטיפול בסיכונים השונים, ביצוע מעקב מתמשך אחר יעילות ויישום המסקנות ודרכי הפעולה שנקבעו.

מיפוי הסיכונים והבקורות הקיימות

השלבים העיקריים בתהליך מיפוי הסיכונים והבקורות הקיימות הם:

- זיהוי גורמי סיכון וסיכונים,
- ניתוח הבקורות הקיימות,
- ניתוח ההשלכות הפוטנציאליות של אירוע סיכון,
- קביעה וניתוח האפשרויות לקרות אירוע אסון,
- תיעוד הממצאים והצעות לבקורות.

דרכי הטיפול בסיכונים השונים:

- **הקטנת הסיכון** - הפסקת עבודה עם ציוד ישן ורכישת ציוד חדשני ובטיחותי יותר או שימוש בבקורות.
- **העברת הסיכון** - רכישת פוליסת ביטוח מהווה העברת הסיכון על המבטח.
- **מניעת הסיכון** - על-ידי שינוי תהליכי העבודה, או הפסקת קו מוצרים מסוים.
- **אימוץ הסיכון** - דהיינו, לחיות עם הסיכון. בדרך כלל נעשה משיקולי עלות תועלת.

תפקיד הנהלת הארגון הוא ליישם את שיטת העלות מול התועלת לצורך בחינת הדרך הנכונה ביותר לטפל בכל סיכון וסיכון, עד לצמצומו לרמה המקובלת המינימלית. בתהליך בניית הדרכים לטיפול בסיכונים, על הארגון להתחשב במטרות והיעדים העסקיים שלו, לצורך מציאת הדרך האופטימלית לפעולה. מכאן אפשר להסיק, כי אסטרטגיית ניהול סיכונים, הינה ייחודית לכל ארגון, בהתאם לסביבה בה הוא פועל והמטרות שהוא בא להשיג.

גלובליזציה וצמיחת התחרות הביאו את המנהלים המודרניים להבנה, כי ללא ניהול סיכונים מכוון ונכון, העסק עלול להמצא בסכנה. ניתן לומר, כי ניהול סיכונים הפך להיות העיסוק העיקרי של חברות. הצלחה עסקית יכולה להיות מוגדרת כניהול סיכונים מוצלח וכישלון עסקי יכול להיות מוגדר כניהול סיכונים כושל. השנים האחרונות, לאור פרשיות שונות בכפר העסקים הגלובלי, הביאו להבנה, שמלבד סיכונים עסקיים ופיננסיים קיימים גם סיכונים תפעוליים, המשפיעים לא פחות ובמקרים מסויימים אף יותר, להצלחה עסקית.

השיטה המסורתית לניהול סיכונים

השיטה המסורתית לניהול סיכונים תפעוליים הינה ידנית, מרובת מסמכים, שרובם אינם מעודכנים, כך שאינה מספקת מענה הולם לצרכי הניהול הדינמי של עולם העסקים המודרני.

חסרונות השיטה המסורתית הם:

- הנהלים והמדיניות אינם מיושמים ונאכפים בצורה יעילה, מעטים בארגון נחשפים אליהם והם כמעט לא מעודכנים. כתוצאה מכך קיים, לא אחת, קשר רופף בין שיטות העבודה בפועל לבין הנהלים והמדיניות הכתובים.

- סקר הסיכונים המסורתי, המבוצע אחת לכמה שנים, אם בכלל, מסתכם בדוח עב כרס, אשר לא תמיד נעשה בו שימוש כבסיס לניהול מתמשך של הסיכונים, אלא משקף תמונת מצב ליום ביצוע הסקר.
 - דוח סקר סיכונים מסורתי אינו מספק בסיס נוח לניתוח נתונים לפי חתכים שונים, לצורך זיהוי מגמות ארגוניות.
- הבעיות שהוזכרו לעיל, כמו גם בעיות אחרות, גרמו למצב שבו ניהול הסיכונים לא נעשה כלל, או שנעשה בצורה לא יעילה.

מקורות חקיקה ורגולציה

התפתחות נושא ניהול הסיכונים התפעוליים מלווה בהתפתחות רגולציה רחבת היקף, שמקורה הוא בארה"ב. להלן עיקרי מקורות הרגולציה הקיימים היום בעולם:

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

בשנת 1985, כחלק מהוועדה הלאומית להונאות בדיווח החשבונאי בארה"ב, הוקמה הוועדה המרכזית לנושאי ניהול סיכונים ובקורות (COSO). מטרתה של COSO הייתה חקר הסיבות להונאות בדיווח החשבונאי ופיתוח המלצות למניעת הונאות מסוג זה. הנחיות הוועדה נועדו להגדיר את מרכיבי ניהול הסיכונים העיקריים בארגונים, לדון בעקרונות ובתפיסות העיקריות בניהול סיכונים בארגון, להציע מושגים אחידים לנושאים של ניהול סיכונים וכמובן, לספק קווים מנחים לניהול סיכונים בארגונים. ההנחיות תורגמו לשפות רבות, והפכו למדריך המוביל בעולם לנושא של ניהול סיכונים.

The Sarbanes-Oxley Act of 2002

בעשור האחרון נחשפו פרשיות שחיתות ושערוריות כספיים שונות בהקשר לניהול חשבונאי של תאגידים בארה"ב. הממשל האמריקאי הגיע למסקנה, ששחיתויות חשבונאיות גורמות לאיבוד אמון הציבור בשוק ההון והחליט לעשות מעשה האמור לשקם את אמון הציבור.

ביולי 2002 העביר הממשל האמריקאי את חוק Sarbanes-Oxley, או בשם החיבה שניתן לו על-ידי המשתמשים SOX. מדובר בחקיקה רחבת היקף, הקובעת סטנדרטים חדשים עבור חברות הנסחרות בבורסות האמריקאיות והסמיך את הרשות לניירות-ערך האמריקאית (SEC) להתקין תקנות ודרישות לצורך עמידה בהוראות החוק.

במסגרת החוק קיימים שני חלקים - 302 ו-404. חלקים אלה דנים בבקרה הפנימית של הארגון, בנושא של סיכונים תפעוליים, ובדרישות, בין היתר, מהנהלת הארגון לבסס, לקחת אחריות ולדווח על הבקורות הפנימיות בארגון.

Basel Committee of Banking Supervision

הוועדה נוסדה בשנת 1975 על-ידי הנגידים של הבנקים המרכזיים במדינות ה-G10. הנחיות באזל II שפורסמו על-ידי הוועדה לראשונה ביוני 2004, כוללות בין היתר הנחיות וטכניקות לניהול סיכונים תפעוליים ומתוות כללים להקצאת הון כנגד סיכונים אלה.

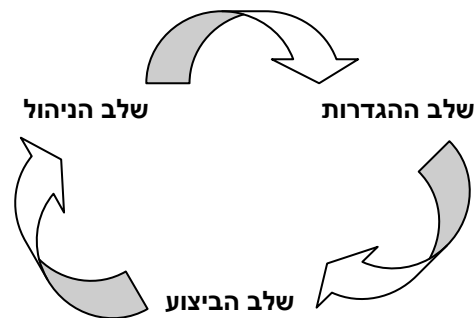
הנחיות לשכת המבקרים הפנימיים בישראל

לשכת המבקרים הפנימיים של ישראל, מתוקף מטרותיה להגברת המודעות לניהול תקין וטוהר המידות בקרב חברות, פרסמה הנחיות לנושא ניהול סיכונים תפעוליים - הנחיה מקצועית מספר 18.

שיטת ניהול סיכונים מחזורי

עקב האופי המיוחד של סיכונים תפעוליים, השיטה השכיחה לניהול סיכונים תפעוליים, הינה השיטה המחזורית. שיטה זאת מאפשרת שימוש יעיל בידע ובבקורות הקיימים בארגון על הסיכונים התפעוליים, תוך הערכה ושיפור בלתי פוסקים של כל הבקורות והתהליכים. השיטה דומה לגישה התהליכית לשיפור מתמיד במערכת ניהול איכות ISO 9001:2000.

ניהול סיכונים מחזורי מורכב משלושה שלבים, כמתואר בתרשים להלן:



התהליך המחזורי כולל הגדרת הסיכונים התפעוליים אליהם נחשפת החברה, מיפוי הסיכונים הספציפיים בכל מחלקה, הגדרת רמת חומרה לכל סיכון והסתברות למימוש, ולבסוף ביצוע פעולות מונעות אשר יצמצמו את החשיפה לסיכונים השונים כגון: כתיבת נהלים, הגדרת מבנה ארגוני מתאים, הגדרת תהליכי עבודה אשר יבטיחו מינימום סיכונים ובקרה מקסימלית.

התהליכים התפעוליים בכל חברה מורכבים משני גורמים מבצעים עיקריים: האנשים ומערכות המידע. קיימים כמו כן הגורמים החיצוניים כמו הספקים, המתחרים או המחוקקים, שהשפעתם על התהליכים לעתים לא פחותה מאלה הפנימיים, אך מכיוון שאין באפשרות הארגון לשלוט בהתנהגותם לא נתייחס אליהם במהלך ניהול הסיכונים ונשתדל להקטין את החשיפה לסיכונים מכיוונם באמצעות הגורמים שבשליטת הארגון.

הסיכונים התפעוליים נוגעים כמעט בכל הגורמים והשכבות בארגון, ודורשים את שיתוף פעולתם המתמשך. האחריות על ניהול הסיכונים היא של הנהלת הארגון. הגורמים העיקריים שאמורים לקחת חלק פעיל בתהליך כוללים, בין היתר, את: ההנהלה הבכירה בארגון, מנהל הסיכונים, מנהל מערכות מידע והאחראי על אבטחת מידע, מנהלי יחידות עסקיות ועוד.

על מנת לאפשר ניהול מחזורי תקין של התהליך חייבים לערב את כל הגורמים הרלוונטיים בארגון. גורמים אלה ניתן לחלק לשלוש קבוצות עיקריות:

- **גורמי דיווח** - גורמים רלוונטיים בעיקר לשלב הביצוע ומטרתם העיקרית היא לדווח האם הבקורות אשר נקבעו לנכסי המידע השונים עליהם הם מופקדים, אכן מתקיימות. לצורך הבטחת דיווח נאות ובלתי תלוי, גורמי דיווח אלה יכולים להיות גם חיצוניים לארגון, כמו לדוגמה, משרדי רואי חשבון אשר נשכרו במיוחד למטרה זו.
- **גורמי ניהול ובקרה** - גורמים אלה רלוונטיים לשלבי ההגדרה והניהול. בדרך כלל, גורמים אלה יהיו מנהלי המחלקות השונות ומנהל הסיכונים, האחראים לניהול סדיר של התהליכים בארגון. ניהול זה כולל פיקוח על התהליך שבאחריותם - בין היתר באמצעות גורמי הדיווח - זיהוי חולשות אפשריות, ניתוח מגמות, הגדרת תוכניות לצמצום הסיכונים ומעקב אחר יישומן בשטח.
- **גורמי ביקורת** - גורמים אלה רלוונטיים בעיקר לשלב הניהול. גורמי ביקורת מורכבים, בדרך כלל, מהאחראים על ביקורת הפנים בארגון: המחלקה לביקורת פנים, או הגורמים הניהוליים המתאימים. מטרתם של גורמים אלה היא לבקר את התהליכים השונים בארגון מנקודת מבט ניהולית, ועדיף בלתי תלויה. תפקידם הנוסף הוא להבטיח, כי הפעילויות השונות עולות בקנה אחד עם מטרות החברה.

מערכות לניהול סיכונים

על מנת להקל על ארגונים בביצוע תהליך ניהול סיכונים תפעוליים ולהתאים אותם לדרישות רגולטוריות, קיימות כיום בשוק מערכות ייעודיות המסייעות לארגון בזיהוי הסיכונים. המערכות מסייעות בשיפור מערך הבקרה הפנימית, ובעת הצורך גם בהכנת דיווחים הנדרשים לרשויות. מערכות אלו מאפשרות לארגונים לזהות סיכונים בתהליכים עסקיים חשובים, לאמוד את הסיכונים, להגדיר את הבקורות הנדרשות על מנת למנוע את התרחשות הסיכונים ולבדוק האם בקורות אלו אכן מיושמות בארגון באופן שוטף.

ארכיטקטורת מערכות לניהול סיכונים

רצוי שמערכות לניהול סיכונים תהיינה מבוססות על טכנולוגיה מתקדמת המאפשרת ניהול דינמי של הסיכונים והבקורות, כולל לוח בקרה ניהולי למעקב אחר הסיכונים ולטיפול ברמה כוללת של הבקרה. השימוש במערכת צופן בחובו יתרונות גדולים מאוד לארגונים הנדרשים, אנו מעוניינים לנהל את הסיכונים התפעוליים בתהליכים השונים.

מערכת לניהול סיכונים מאפשרת לארגון לנהל את תהליך ניהול הסיכונים על בסיס חלוקת הארגון לפי יחידות ארגוניות ותהליכים. עבור כל אחד מהתהליכים ניתן להגדיר מערך בקורות נפרד, הנגזר ממודל הסיכונים הספציפי לאותו תהליך. המערכת מאפשרת התאמה של מערך הבקורות הנדרש עבור כל תהליך ביחס למערך הבקורות הארגוני, תוך מתן אפשרות להגדיר רמות חשיבות שונות לבקורות השונות ולתהליכים השונים. המערכת מסייעת לכל אחד מהתהליכים בזיהוי ארבעה מוקדי סיכון העלולים להיגרם מאנשים, מתהליכים, ממערכות או מגורמי חוץ. לאחר זיהוי מוקדי הסיכון ניתן להגדיר את הסיכונים והבקורות, אשר מטרתן למנוע את התרחשות הסיכון ולגלות או לתקן ליקויים.

מערכת לניהול סיכונים מורכבת בדרך כלל מארבע שכבות, כמתואר להלן:

• Compliance Activity Repository

השכבה התחתונה של המערכת מורכבת ממאגר הישויות: התהליכים, תתי התהליכים, סיכונים, בקורות ויחידות ארגוניות. מאגר זה מהווה בעצם מילון מושגים מובנה של המערכת והוא ניתן לשינוי לצורך התאמתו לצרכים המיוחדים של כל ארגון.

Entities Relation Diagram •

תפקיד שכבה זו הוא להגדיר את הקשרים בין הישויות השונות במערכת. שלב זה הוא בעל חשיבות רבה, כיוון שהקשרים בין הישויות השונות אינם בהכרח זהים וההשפעה ההדדית שלהם משתנה בהתאם למקרה. עוצמת הסיכון משתנה כאשר מדובר בתהליכים שונים או ביחידות ארגוניות שונות.

Modules •

שכבה זו כוללת את המתודולוגיה של כל המודולים הקיימים בתוכנה ומאפשרת ניהול מולטי-רגולציה. השכבה עשויה לכלול גם מודולים של עמידה בדרישות הרגולציות השונות, כגון: COSO, SOX, ניהול איכות, ניהול בטיחות, ניהול סביבתי, ניהול עבודת מבקרים פנימיים, ניהול סיכונים אבטחת מידע, ציות להוראות באזל 2 ועוד. בחלק מהמערכות קיימת אפשרות לבניית מודולים חדשים לצרכי הלקוח.

Presentation Layer •

השכבה העליונה מאפשרת למשתמש לנהל את הסיכונים התפעוליים בצורה מושכלת, תוך אספקת פונקציונליות וכלים למימוש. כלים אלה כוללים דוחות, מנגנוני התראות, משימות וניתוחים שונים.

שלבים בעבודה עם מערכת לניהול סיכונים

• **שלב הגדרות, זיהוי ומיפוי**

לצורך תחילת העבודה עם המערכת, יגדיר מנהל המערכת את סביבה העבודה לצרכי הארגון. ההגדרות האלה יכללו את הגדרת מבנה הארגון, את מאגר התהליכים ותתי התהליכים, ואת מאגר הסיכונים ועוצמתם.

הגדרת התהליכים העסקיים בחברה ומערכות המידע שתומכות בהם מהווה אבן יסוד להגדרה נכונה של כל מערכת לניהול סיכונים. על בסיס ההגדרה הזאת ניתן להמשיך ולהגדיר את נכסי המידע שעליהם יש להגן ואת האיומים האפשריים. נכסי מידע לתהליכים ולמערכות התומכות, יכולים להתחלק לפי המוצרים או השירותים השונים שהחברה מפתחת או מציעה ללקוחותיה.

לצורך הגדרת התהליכים העסקיים וזיהוי הסיכונים והבקורות הקיימים, יש לבצע סקר סיכונים ראשוני. על סמך הנתונים שיתקבלו תוערך איכות הבקרה בארגון ותיבנה רשימת המלצות והערות לשיפור הבקורות הקיימות. בחברות המורכבות מכמות רבה של מערכות, מחלקות ועובדים, מומלץ לבזר את העבודה של סקירת הסיכונים בחתך של נכסי מידע. הגדרת בקורות רלוונטיות לכל נכס מידע ואיגודם יחד, יאפשר מבנה הכולל את סך-כל הבקורות שצריכות להתקיים לכלל החברה.

אם רוצים לשכלל את תהליך ניהול הסיכונים, ניתן להגדיר דרגות חשיבות שונות לכל אחד מנכסי המידע באמצעותם ניתן לבנות תוכניות עבודה בעלות סולמות העדפה וקדימות. תיעוד ממצאים והמלצות בצורה אחידה, תחת אותה מערכת לניהול סיכונים, מקל ומייעל בהרבה את התהליך.

הדרכים לביצוע סקר סיכונים הן:

- **ביצוע ראיונות** - הראיונות מבוצעים, בדרך כלל, על-ידי מראיין אחד או שניים ומטרתם לספק רקע על התהליך, לאמת את תפקידו ואחריותו של המראיין, ולהעריך את הידע של המראיין אודות התהליך והאירועים השונים מהעבר הקשורים בתהליך. ראיונות יכולים לעזור גם לצוות הערכת הסיכונים לבצע תצפיות ולאסוף מידע אודות המצב בשטח שלא אפשר היה לאסוף בדרך שונה. כך למשל, בהערכת סיכוני אבטחת מידע, ראיון עם אחראי על אבטחת מידע יכלול גם ביקור בחדר השרתים. ביקור כזה יעזור לסוקר להעריך את אמצעי ההגנה הפיזיים והסביבתיים בשטח.
- **מילוי שאלונים** - השאלונים מתייחסים למגוון רחב של נושאים הקשורים בתהליך הנדון ומטרתם העיקרית היא לזהות את הגורמים החיצוניים והפנימיים, העלולים להשפיע על התהליך ולהוות גורם לסיכון פוטנציאלי.
- **תרשים זרימה של התהליך** - תרשים זה ייבנה, בדרך כלל, על סמך הנתונים שנאספו באמצעות הראיונות והשאלונים. התרשים מציג את התהליך בצורת דיאגרמה ומטרתו לזהות בצורה טובה יותר את המרכיבים השונים של התהליכים והיחסים הפנימיים בין המרכיבים השונים. המרכיבים של כל תהליך יכולים להיות קלטים, משימות, פלטים ואחראיות. ניתוח של תהליך באמצעות תרשים זרימה עוזר לזהות נקודות שיש להתייחס אליהן בהרחבה, או נקודות שטרם נבדקו.

- **סקירת מסמכים** - מדובר במסמכים כגון נהלי עבודה, חוזים, החלטות דירקטוריון ועוד. האמצעי הזה יכול להיות יעיל לצורך קבלת תמונה מלאה אודות התהליכים בשטח, הוא אינו יכול להיות האמצעי היחיד שנסתמך עליו בהערכת הסיכונים. יש לאמת באמצעות אחת מהשיטות האחרות שהוזכרו את כל המידע הנצבר מתוך מסמכים אלה.

היות והסיכונים בכל מוצר יכולים להיות שונים, יש לקבוע בקרות מתאימות, שמטרתן תהיה מתן מענה לסוגי התרחישים האפשריים. קיימים שלושה סוגי בקרות: בקרות ארגוניות, המתייחסות לחלק הארגוני-תפעולי (למשל הפרדת תפקידים נאותה); בקרות פיזיות, המתייחסות להגנה פיזית על המידע (כגון, שמירה על מערכות הארגון במתקנים מאובטחים); ובקרות טכניות, המתייחסות לתצורה ולאופן ההפעלה של מערכות המידע. הבקרה הבסיסית הנפוצה ביותר היא זיהוי אישי של המשתמשים במערכת.

שלב הניהול

לאחר שאמצעי הבקרה השונים הוגדרו ובדקו לפחות פעם אחת, יש לעבור לשלב של פיקוח וניהול סיכונים שוטף. הפיקוח נעשה באופן רציף, תוך בחינה תקופתית של האמצעים, על מנת להבטיח כי הם פועלים בצורה יעילה ונכונה.

בשלב הניהול, ישולבו ההמלצות שסופקו בשלב המיפוי באופן אוטומטי, בתוכנית עבודה למשתמשים השונים, בשילוב מערך התרעות תומך. כמו כן, מאפשר שלב זה עריכת סימולציות של עלות מול תועלת. כלומר, בחינת ההשפעה של יישום ההמלצות השונות על רמת הסיכון בהיבט של עלות מול תועלת.

סוגי הבקרות השונים יקבעו את תדירות הפיקוח הרצויה. אמצעי הבקרה הטכניים, כמו מעקב אחר משתמשים פעילים במערכת, זיהוי פריצות (הן מבפנים והן מבחוץ) וסורקי וירוסים, צריכים להיות זמינים ולפעול ביעילות במשך 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע. אמצעי הבקרה הארגוניים יהיו זמינים בדרך כלל בשעות העבודה בלבד וצריכים להיבחן על בסיס תקופתי, עדיף תוך פרקי זמן שונים ובדיקות פתע. דוגמה לבדיקות תקופתיות של בקרות ארגוניות היא בדיקת טופס בקשה לרכישת ציוד מחשוב חדש, או אימות מצבת העובדים האמיתית מול תשלומי השכר בפועל.

שלב הניהול מאפשר למשתמש לקבל מבט-על של מצב הסיכונים הכללי, לבצע ניתוחים איכותיים וכמותיים, לקבל באופן אוטומטי מערכת המלצות הנגזרת מממצאי הבדיקה, להגדיר עלויות תיקון עבור הפרמטרים הדורשים תיקון, להגדיר תוכנית עבודה על-פי ניתוחי

עלות/תועלת, לעקוב אחר ביצוע תכנית העבודה באמצעות מודול הפצת משימות לגורמי ביצוע והתרעות באמצעות הדוא"ל.

שלב הניהול מהווה שלב, שבו מתבצע תהליך צמצום סיכונים מתמשך על בסיס הערכות שוטפות המדווחות מהשטח.

הניסיון מוכיח, ששימוש במערכות ממוחשבות (Securitive) לניהול סיכונים מביא לאיתור מוקדם של סיכונים ומניעה של נזקים. השימוש במערכת מביא לשינוי תרבותי של ממש בארגונים - הארגון והפרט מתרגלים לחשוב על סיכונים ומניעתם ולהנהלה יש כלי ניהולי מתקדם להעריך סיכון, למדוד אותו ולפקח אחר צמצומו לאורך זמן.

איסוף אירועי כשל

במקביל לניהול התהליכים, הסיכונים והבקורות, יש לנהל גם איסוף ותיעוד של אירועי כשל, שמטרתו הפקת לקחים (בבחינת פעולות מתקנות) אודות הבקורות הקיימות בארגון והדרכים לשיפורן. אירועי כשל אופייניים לדוגמה: משיכות חריגות של כספים מחשבון הבנק של החברה, הספקת מוצרים ללקוחות שנחסמו על-ידי מערכת הגביה, מעילה שבוצעה בכספי החברה ועוד. אירוע כשל שיזוהה יקושר לסיכון ספציפי ויקבל ציון כמותי ואיכותי.

היתרונות של התהליך

היסודות בבסיס ניהול הסיכונים באמצעות מערכות מידע הינם אותם יסודות בבסיס ניהול הסיכונים בדרך המסורתית. התהליך מורכב מהגדרת התהליכים, הסיכונים והבקורות, השוואתם למצב בפועל, יישום של בקורות חדשות ומעקב שוטף. ההבדל בין שתי השיטות טמון ביתרונות המשמעותיים שמביא עמו השימוש במערכות מידע לניהול הסיכונים. מערכות אלה מאפשרות ניהול סיכונים נוח ויעיל, ובחלק מהמקרים פשוט מאפשרים ניהול סיכונים שלא היה קיים עד כה.

להלן היתרונות של ניהול סיכונים תפעוליים באמצעות מערכות מידע:

- **סטנדרטיזציה בניהול סיכונים** - קביעת פלטפורמה אחידה ומרכזית לניהול כל תהליכי ניהול סיכונים בארגון, כימות אחיד ואיכותי, ריכוז הסיכונים ויכולת מעקב אחר רמת הסיכון ורמת הבקרה לאורך זמן, יכולת ניתוח והשוואה בין מחלקות הארגון ובין ארגונים שונים.

- **חדשנות** - אפשרות לניהול תהליכי תאימות למספר תקנים על גבי מערכת אחת.
 - **מומחיות** - מערכות מהסוג הזה כוללות, בדרך כלל, מאגר של אלפי סיכונים ובקורות, תוך חלוקתם לתחומי פעילות שונים.
 - **ידידותיות** - נוחות השימוש במערכת מפחיתה את הרתיעה של המשתמש מהנושא של ניהול סיכונים.
 - **אינטגרטיביות** - חלק ממערכות לניהול סיכונים מאפשרות התממשקות לתשתית המיחשובית הארגונית הקיימת.
- שימוש במערכות לניהול סיכונים מאפשר מעקב יעיל ונוח אחר התהליכים בארגון, חיסכון במשאבים לצורך העמידה בהוראות המחוקק והפקת מידע חיוני לניהול עסקי תקין.

* עפ"י הספר Think High Tech, ספטמבר 2006, שפורסם ע"י משרד BDO זיו האפט רואי חשבון.

פרק 6

עסקים משפחתיים

6. עסקים משפחתיים

6.1 האם הדור הראשון מייסד, הדור השני מפתח והדור השלישי הורס?

העסק המשפחתי הוותיק בעולם הוא בן למעלה מ-1,400 שנה. אך הסטטיסטיקה מראה כי 75%-85% מהעסקים לא מצליחים לשרוד במעבר הבין-דורי. אך מצליחים לחמוק מהסטטיסטיקה העגומה, להציל את העסק ולגרום לו לשגשג ולצמוח

ניצן ויסמן, רו"ח - BDO זיו האפט

סטטוס - פברואר 2007

על-פי הנבואה העתיקה, הדור הראשון מייסד, הדור השני מפתח והדור השלישי הורס. ועם זאת, מה שנתפס כקלישאה נפוצה על עסקים משפחתיים מהווה מציאות קשה וכואבת עבור מרבית העסקים המשפחתיים; יש אומרים 75% מהם, יש האומרים אף 85%. כך או כך, מרביתם אינם שורדים את מעבר הדורות, חלקם נמכרים, אחרים כושלים ונסגרים. לעתים ההון המשפחתי ניצל, אולם פעמים רבות עמל של דורות יורד לטמיון וסכסוכים ומריבות הופכים בני-משפחה לזרים עוינים.

ועם זאת, יש עסקים משפחתיים אשר שורדים את מעבר הדורות ומשגשגים מדור לדור - העסק המשפחתי הוותיק בעולם הוא בן למעלה מ-1,400 שנה. באירופה אנחנו מוצאים עסקים משפחתיים משגשגים בני מאות שנים, וגם בישראל יש כבר פירמות משפחתיות, שמצטרפים אליהם בני הדור הרביעי ואף החמישי. דומה כי עסקים משפחתיים אשר שרדו את מעבר הדור השלישי והרביעי, השכילו לעלות על דרך שתאפשר להם להמשיך ולהתקיים לאורך דורות רבים נוספים, מבלי שיהיה עליהם לנסח בכל פעם מחדש את כללי המשחק.

כיצד הם עושים זאת? מהו הסוד המאפשר למעטים להצליח ולנצח את כל הסטטיסטיקות והנבואות? הניסיון המצטבר מלמד כי זיהוי הסכנות שעסקים משפחתיים נתונים להן, לצד שימוש מושכל בכלים ארגוניים וניהוליים, יכולים לסייע מאוד להישרדותו ולשגשוגו של העסק לאורך שנים.

שלוש סכנות אורבות לפתחם של עסקים משפחתיים

- ערבוב תחומים וניגודי עניינים

זה עסק? זו משפחה? בעסקים משפחתיים לא תמיד הגבולות ברורים. לא פעם דנים בארוחות ליל שישי סביב השולחן במוצרים, בלקוחות ובמתחרים. לא פעם העסק הופך

לעיר-מקלט עבור בני משפחה שלא מצאו תעסוקה אחרת. ולעתים הארגון "סוחב" נושאים מסוימים לא פתורים, משום שבהרכב המשפחתי הס מלדבר עליהם, וכך החלטות חשובות נדחות שוב ושוב עקב אי-נעימויות או התחשבנויות משפחתיות בנות דור.

ערבוב תחומים וטשטוש גבולות מהווים הסכנה הראשונה הרובצת לפתחם של עסקים משפחתיים. כאשר התחומים מתערבבים, היתרונות המהותיים של העסק המשפחתי - הדבק המשפחתי, המחויבות האישית, ההדדיות והדיסקרטיות - הופכים למכשול שעלול להביא עליו את סופו בתוך שניים או שלושה דורות.

למתבונן המיומן מהצד קל לזהות ערבוב תחומים כזה: אם הבעלים של העסק המשפחתי מעמיד לבנו רכב שטח מפואר, שעה שמנהלים אחרים בדרגתו נוסעים במכונית חברה פשוטה ועממית; אם בתו מגיעה לעבודה שעתיים אחרי כולם ויוצאת שעתיים לפני כולם; אם חתנו ממלא תפקיד ניהולי ללא הכשרה פורמאלית ומעשית מתאימה - לפנינו ערבוב תחומים מסוכן שהשפעתו השלילית מחלחלת בכל דרגי הארגון, מבריחה את הטובים ומאיימת על הישרדותו בטווח הארוך.

• סגירות, נוקשות והתנגדות לשינויים

עסקים משפחתיים רבים מתאפיינים בסגירות ומופנמות - המייסד שומר את הקלפים קרוב לחזה במשך שנים רבות, עניינים עסקיים נפתרים בין המייסד לבין אשתו, או בנו, ואיש אינו מעז לשנות מסורות בנות-דור, כל עוד המייסד המיתולוגי מסתובב בשטח (ומייסדים מתאפיינים ביכולתם להגיע לגיל מופלג).

לא פעם אנו נתקלים בעסק משפחתי שמסרב להכניס שינויים במוצרים, בתהליכי ייצור, או באיוש משרות מפתח, בנימוק ש"כך סבא היה עושה", או "כך אבא היה רוצה", או "סבא הבטיח לדוד משה, שבנו יהיה מנהל הכספים עד שיפרוש לגמלאות". כאשר הכשרתו של בן הדוד מסתכמת בקורס בסיסי למנהלי חשבונות, במחשב אינו יודע להשתמש וגם אינו כשיר לנהל מחלקת כספים ראויה לשמה של עסק גדול - העסק סובל מבעיה שכל דרך לעקוף אותה מבלי להזיז את בן הדוד מתפקידו כרוכה במחירים כבדים.

בסביבה עסקית דינאמית ותחרותית, בשינויים טכנולוגיים תכופים, בשינוי טעמי הצרכנים וגלובליזציה עסקית בלתי פוסקת, סגירות ומופנמות היא סכנה קיומית, אשר מתבטאת לא פעם בהתעלמות מסיכונים והכשתם, בדיוק במקום שבו נדרשת דריכות, יצירתיות וגמישות מרבית.

הימנעות מהתמודדות עם סוגיית ההמשכיות

כאשר מייסד העסק הוא גם בעל המניות היחיד ובו-בזמן גם אב וסב, העלאת סוגיית ההמשכיות נתפסה במשך שנים רבות כהתנהגות בלתי נאותה, שטופלה והודחקה בקשיחות; בעסקים משפחתיים רבים אנו נתקלים במייסדים קשישים ששומרים לעצמם את כל הסמכויות (ובמיוחד זכות החתימה על שיקים ומינוי אנשי מפתח, שמדווחים וכפופים רק להם), שעה שבניהם ובנותיהם משמשים בתפקידי ניהול נעדרי סמכויות ממשיות.

התוצאה היא שעם בוא היום, כשהטבע עושה את שלו והעסק עובר לבעלותם ולאחריותם, אותם מנהלים בני משפחה פשוט אינם יודעים מה לעשות עמו - איך משוחחים עם בנקאי, אין קוראים דוח כספי, מה תפקידו של רואה החשבון, כיצד סוגרים בהצלחה עסקה גדולה, ובמיוחד כיצד נזהרים מהכרישים שמחכים לרגע שבו ילך המייסד לעולמו, ובניו הבלתי מנוסים יאבדו אותו לידיהם כפרי בשל.

העברה עסקית בין-דורית מוצלחת איננה אירוע, אלא תהליך שאורך שנים רבות. צעד אחר צעד יש לשחרר לדור הבנים עוד ועוד סמכויות ואחריות, ופעם ועוד פעם יש לאפשר להם להיכשל ולהצליח בזכות עצמם, כאשר דור ההורים מפנה את הניהול השוטף ומתפנה לגיבוש החזון, להתוויית הדרך ולהשתתפות פעילה בהכשרתו העסקית של הדור הבא (דור הנכדים).

שלושה כלים המסייעים לשגשוג וצמיחת העסקים המשפחתיים (כנגד כל הסיכויים)

הפרדת תחומים ויצירת גבולות

עסקים משפחתיים מצליחים מקפידים על הפרדה בין העסק והמשפחה. "בעסק", שמעתי פעם בעלים של עסק משפחתי מסביר לבנו, "אתה לא בן ואני לא אבא. בבית, אתה אינך עובד, ואני אינני מנכ"ל". היכולת לבצע את המעברים הרגישים בהצלחה מסייעת לעסק המשפחתי למצות את יתרונות המחויבות והסולידאריות, מבלי ליפול למלכודת הנפטיזם והאמוציות.

הכלל ההתנהגותי והארגוני הינו פשוט - יש להתייחס לבני-משפחה שעובדים בעסק בדיוק כפי שמתייחסים לכל עובד אחר:

- הם מתקבלים לעבודה רק על בסיס תפקיד פנוי, הכשרה רלוונטית ושכר בתנאי שוק. שכר ותנאים מופלגים, או לחילופין שכר נמוך כי "יום אחד העסק יהיה שלך", אינם משרתים את צרכי העסק אלא את הצרכים המשפחתיים, ומהווים מתכון בטוח לאי הבנות ולסכסוכים מרים בעתיד.

- גם בני משפחה זכאים להסכם עבודה חתום כדת וכדין, הגדרת תפקיד ברורה ומערכת ציפיות ויעדים ברורה.

- גם בני משפחה באים בזמן לעבודה, מעבירים כרטיס נוכחות, מודיעים מראש כשהם יוצאים לחופשה, נשארים שעות נוספות אם צריך, ועוברים הערכה תקופתית כמו כל עובד אחר.

• תקשורת פתוחה ועניינית

ארגונים חפצי חיים מקפידים לקיים תקשורת פתוחה ועניינית בתחומי הארגון, כמו גם עם הסביבה בקרבה מתקיים הארגון. במובן זה, עסקים משפחתיים אינם יוצאי דופן.

תקשורת פנים-ארגונית בריאה מתקיימת היכן שמקצים לה זמן ומקום, וקובעים לה כללים פשוטים וברורים:

- ישיבות הנהלה קבועות, סדירות ותכופות.

- סדר יום ידוע מראש, דוחות וניירות עמדה מועברים למשתתפים מבעוד יום והחלטות ברורות ומגובות בפרוטוקולים.

- תרבות דיבור והקשבה ומתן זכות דיבור לכולם.

- העדפת העניינים החשובים על השוליים הטפלים.

- קיום ישיבות קצרות, ממוקדות וללא הפרעות חיצוניות (ובמיוחד ללא טלפונים סלולאריים, או העברת שיחות "דחופות").

כאשר לבני המשפחה, שהם מנהלים העובדים בעסק, יש מקום שבו יוכלו לבטא את עצמם, להתעדכן ולעדכן, להתייעץ ולשתף - אינם מתעוררים מתחים ומחלוקות, ואלה שבכל-זאת מתעוררים מטופלים בזמן ובדרך מכובדת ועניינית.

תקשורת חוץ-ארגונית בריאה יכולה לסייע לעסק המשפחתי להתגבר על הסגירות והמופנמות המאפיינות אותו. כאשר ההנהלה הבכירה של העסק המשפחתי מורכבת מבני משפחה שאת כל ניסיונם המקצועי, העסקי והניהולי רכשו בו, ובו בלבד - שימוש מושכל במנהלים שכירים, יועצים חיצוניים, ובמקומות מסוימים גם בדירקטורים חיצוניים, יכול לחשוף את העסק המשפחתי לניסיון מגוון, ידע עדכני וכלים מקצועיים, שיסייעו לו במלחמתו העסקית כנגד מתחרים שאינם שוקטים לרגע על שמריהם.

שטראוס-עלית, למשל, היא דוגמה מצוינת לעסק משפחתי שבמעבר הדורות השכיל לשלב מנהלים שכירים ויועצים מקצועיים לכל אורך הדרך, ובכך לעבור בהצלחה את חילופי הדורות ולהפוך מחלבה משפחתית ותיקה לתאגיד מזון בינלאומי מוביל.

• כללים ברורים ויודעים לכל

מידע הוא כוח; כאשר המידע מרוכז בידי אדם אחד, הוא עצמו מרגיש עצמו חזק, אך הארגון נחלש. כאשר המידע מתחלק בין כולם באופן ענייני - הארגון מתחזק וכל חבריו נהנים.

עסקים משפחתיים מצליחים יודעים לקבוע כללים ברורים ולא אישיים, ומביאים אותם לידיעת כל מי שצריך לדעת.

במסגרת הכללים הברורים, אשר נהוג לכנס אותם ל"חוקה", "אמנה" או "תקנון", ניתן לטפל בכל היבטיו של העסק המשפחתי; החל מהחזון והדרך, וכלה בשאלות כמו כיצד בני משפחה מתקבלים לעבוד ומתי הם פורשים, כיצד נקבע שכרם ואיך מתחלקים הרווחים, כיצד מתקבלות החלטות, כיצד מקבלים מניות וכיצד ניתן למכור אותן, מעמדם של בני זוג, כיצד מנהל ההון המשפחתי וכיצד מתנהלת ה"קרן המשפחתית", מה מעמדם וזכויותיהם של בני משפחה שאינם עובדים בעסק ועוד עניינים רבים ושונים - כל משפחה על פי דרכה וטעמה.

במבוא לחוקה המשפחתית של משפחת פיטקרן מובא הסיפור הבא (מתוך משלי איזופוס): האגדה מספרת כי לפני מותו הזמין האב הזקן את בניו אל מיטת חוליו כדי לשאת בפניהם את דבריו האחרונים. הוא נתן לבנו הבכור אגודת זרדים והורה לו "שבור אותם". הבן ניסה לשבור את האגודה בכל כוחו, אולם הדבר לא עלה בידו. אחיו ניסו גם הם, אולם אגודת הזרדים היתה חזקה מהם. אמר להם האב: "ועתה, התירו את האגודה, וייקח כל אחד מכם ענף אחד וישבור אותו". כאשר נשברו הענפים בקלות בזה אחר זה, אמר האב: אתם רואים, בני היקרים, אחדות היא עוצמה".

6.2 למכירה עסק משפחתי

מכירת עסק משפחתי היא פרויקט מורכב, ממושך, ייחודי באופן התנהלותו, עתיר סיכונים ובדרך כלל גם בעל השלכות מרחיקות לכת על המשפחה למשך שנים. אז איך עושים זאת בצורה נכונה. מפת דרכים בחמישה צעדים למכירה מוצלחת מההיערכות ועד המימוש

ניצן ויסמן, רו"ח - BDO זיו האפט

גלובס - מרץ 2007

הכתבה הקודמת בנושא מכירת העסק המשפחתי עסקה בלבטים הכרוכים בהחלטה האם למכור עסק משפחתי המהווה מפעל חיים, מרכיב חשוב בזהות המשפחה ומקור עבודה ופרנסה לדורות הבאים, ובשיקולים שיש להביא בחשבון במסגרת קבלת החלטה מושכלת ומודעת.

כתבה זו עוסקת במכירה עצמה - מההיערכות הראשונית ועד למימושה המוצלח.

מכירת העסק המשפחתי היא, במרבית המקרים, עסקה של "פעם בחיים", פרויקט מורכב, ממושך, ייחודי באופן התנהלותו, עתיר סיכונים ובדרך כלל גם בעל השלכות מרחיקות לכת על המשפחה למשך שנים.

ניתן לתאר את התהליך כ"מפת דרכים" שיש בה חמש אבני-דרך עיקריות:

שלב ראשון - היערכות

אם מכירת העסק המשפחתי שקולה למערכה, היערכות מתאימה שנותנת מענה לשלושת המעגלים - הפנימי-אישי, הקרוב והביצועי, תאפשר התקדמות נמרצת ויעילה, ותעלה את סיכויי ההצלחה לסגירת עסקה במחיר סביר ותוך פרק זמן לא ארוך יחסית.

• המעגל הפנימי-אישי: היה שלם עם ההחלטה

ראשית, העסק המשפחתי הוא העסק שלך, בין אם בנית אותו מכלום, בין אם קיבלת אותו בירושה ובין אם טיפחת אותו לאורך שנים. ומכיוון שהעסק הוא שלך עליך להיות שלם עם ההחלטה למכור אותו.

אם תצא לדרך בלי להיות שלם עם ההחלטה, תהליך המכירה עלול להיראות בהתאם - צעד קדימה שניים אחורה, מחיר בלתי ריאלי, מבנה עסקה בלתי אפשרי ומו"מ שמתפוצץ

חדשות לבקרים. לכן דאג להיות שלם עם ההחלטה: התייעץ עם חברים אמיתיים ונטולי אינטרסים, סע עם בת-זוגך (או עם עצמך) למקום שקט ולבן את הצדדים האישיים והרגשיים (דברים שרואים משם, לא רואים מכאן...), רשום בפנקס הקטן והסודי שלך את כל הסיבות שהביאו אותך להחלטה - אתה עשוי להזדקק לתמיכה ולתזכורות הללו לאורך הדרך.

• **המעגל הקרוב - גבש קונצנזוס רחב**

ההחלטה למכור היא אומנם שלך, אך עדיין תהיה לה השפעה על חייהם ועתידם של מספר אנשים רב - גם מהמעגל המשפחתי הקרוב וגם מהמעגל העסקי של מנהלים ועובדים בכירים. לפיכך, רצוי להבטיח כבר בתחילת התהליך שכל האגפים מוגנים ושתמיכת הקרובים מובטחת. הטיפול בשני המעגלים, המשפחתי והעסקי, יהיה שונה בדרך כלל - בני המשפחה יתנתקו בדרך כלל מהעסק לאחר מכירתו, ואילו העובדים יישארו לעבוד תחת הבעלים החדשים. עם כולם כדאי לדבר - לשתף, להסביר, להתמודד עם חששותיהם, להקשיב לדבריהם ולרתום אותם לתהליך, ובכך להשיג שתי מטרות חשובות: מהצד העסקי - עסק שמסדר שביעות רצון וסולידריות מהעובדים מקבל מחיר הרבה יותר טוב מעסק שעובדיו מודאגים, ממורמרים ומסוכסכים בינם לבין עצמם ועם הבעלים. אף משקיע איננו רוצה להכניס ראש בריא למיטה חולה. מהצד המשפחתי - כשמדובר בתהליך ארוך, מתיש ומעורר חששות וחרדות, רוח גבית מצד המשפחה יכולה לשאת אותך הרבה יותר רחוק.

• **המעגל הביצועי - בנה צוות יועצים**

מכירת העסק המשפחתי שונה מכל עסקה אחרת שעשית בחיך. היא גדולה יותר, היא כנראה האחרונה שתעשה, היא נושאת עימה מטענים רגשיים והיא נוגעת בתחום שלא עסקת בו כנראה מעולם - מכירת חברות. לשם כך, ערב יציאה למסע בארץ לא נודעת זו, חשוב לגבש צוות יועצים מיומן ומנוסה שמבצע עסקאות מסוג זה באופן שגרתי. צוות יועצים טוב יוכל להעביר לך מידע חשוב אודות מהלכי המכירה החזויים, להיות איתך בכל ההתפתחויות הצפויות והבלתי צפויות, לחשוב אתך על אלטרנטיבות טובות בצמתי ההחלטה, וכשתידרשנה החלטות קשות ואמיצות - לעזור לך לקבל אותן.

ועם זאת, ישנם כאלו שנוטים להתפתות לצאת לדרך לבד - מי כמוהם מכיר את העסק שלהם, והם יכולים להתייעץ עם עורך הדין שלהם, או עם חתנם שעובד במשרד רואי-חשבון קטן, ובסך הכל, חבל על כל הכסף שילך ליועצים במקום לנכדים. בסופו של יום,

שכרם יוצא בהפסדם, כמובן. מכירת חברות היא עניין למומחים, וכמו שאדם איננו סומך על רופא המשפחה הוותיק והטוב כשהוא זקוק לניתוח מסובך, הרי שלסמוך על רואה החשבון הוותיק שידע לתמחר נכון את העסקה, ועל עורך הדין הוותיק שידע להגן על האינטרסים החיוניים ביותר ולהוביל עסקה מורכבת, הוא סיכון שרצוי להימנע ממנו.

שלב שני - תכנון

מכיוון שסוף מעשה במחשבה תחילה דיון מעמיק בכמה שאלות יסוד יוכל לסייע מאוד:

- **מה לוח הזמנים** - האם לוח הזמנים צפוף, האם ניתן לנהל את התהליך בנחת. ככלל, עסקאות כאלו נמשכות, במקרה הטוב, חודשים, ולא פעם גם שנתיים-שלוש.
- **מה מחפשים המוכרים** - האם הבעלים מעוניין לפרוש מהעסק מיד עם מכירתו, האם הוא מבקש להמשיך לעבוד בו כמנהל או כיועץ למספר שנים נוספות, האם הוא מבקש למכור את כל העסק, או רק את חלקו, ולהשאיר חלק בידי הילדים. חשוב שהבעלים יגדיר לעצמו את שאיפותיו בכנות, ובו בזמן ייקח בחשבון שלקונים לוחות-זמנים וסדרי-עדיפויות משלהם: לעתים יעדיפו שהמוכר יישאר כדי להעביר את הידע, שיטות העבודה והקשרים המסחריים, ולעתים ירצו שיפרוש במהירות האפשרית. כך או כך, הגדרת ציפיות תמנע עוגמת נפש מיותרת בהמשך.
- **מה מוכרים בעצם** - האם מוכרים את החברה, או רק את הפעילות שלה, האם מוכרים גם את ההון העצמי, או שניתן לחלק דיבידנד ולהקטין את סיכוני המכירה, האם מוכרים גם את הנדל"ן שבבעלות העסק או משאירים אותו בבעלות המשפחה. לכל השאלות הללו השפעה רבה על מבנה העסקה, מחירה וסיכונה.
- **מי יכול להיות מעוניין בעסק** - מתחרה מהתחום, חברה זרה שמחפשת פלטפורמה להיכנס לשוק המקומי, לקוח או ספק שמחפשים להתרחב, משקיעים פיננסיים, ואולי המנהלים השכירים של העסק (דהיינו, עסקת management buy out). מיפוי הסביבה העסקית והשחקנים הדומיננטיים בה יכול להעלות כמה רעיונות מעניינים.
- **מה מחיר העסקה** - "היופי נמצא בעיני המסתכל", ובעלים של עסקים משפחתיים נוטים להערכת-יתר, מה שמרתיע קונים, מקשה על ביצוע עסקאות וגורם לבזבז זמן יקר. רצוי לפיכך להצטייד בהערכת שווי אובייקטיבית שתמקם את המוכר בקרקע המציאות ותמלא תפקיד חשוב בתהליך המכירה: הערכת שווי של חברת יעוץ מוכרת מהווה תשתית למשא-ומתן עם קונים פוטנציאליים.

- **מהו מתווה העסקה** - בסרטים הוליוודיים הצדדים לוחצים ידיים, הקונה רושם צ'ק והמוכר הולך הביתה. במציאות, כל צד מנסה למשוך את השמיכה הקצרה לצד שלו, להקטין את סיכוניו ולמקסם את תועלתו. ועם זאת, יעץ מיומן יודע לגשר על הפער ולהפוך ניגודי עניינים למצבים של "Win-Win" - להביא את המוכר ללזות את העסקה לאורך תקופה באמצעות הסכם העסקה או יעוץ, לפרוס את תשלומי הקונה על פני תקופה ולפצות את המוכר באמצעות מנגנוני קנס-פרס (upside-downside), ולנווט בין סיכוני הקונה (שהחברה איננה שווה את מחירה) לסיכוני המוכר (שהקונה לא יעמוד בתשלומים לאחר נקודת האל-חזור של העסקה) באמצעות מצגים נאותים, בדיקות מוקדמות (dew diligence) ובטוחות רלבנטיות.

שלב שלישי - הצגה

במובנים רבים מכירת עסק דומה למכירת כל נכס אחר - הצגה בהירה, נכונה ומדויקת, אריזה אטרקטיבית ואיתור הקונה הנכון תעלה את הסיכויים לקבל מחיר טוב במינימום ייסורים.

כיצד אם כן יש להציג את העסק? רבים מדי חושבים שסיוור במפעל/חנות/משרד, שיחה בארבע עיניים, דוח כספי מלפני שנה-שנתיים ומאזן-בוזן, שהכין מנהל החשבונות, יעשו את העבודה. האמת היא שלא. קונים טובים הם אנשים עסקיים, ובדרך כלל ירצו לקבל מקסימום מידע במינימום מאמץ, בדרך כלל בפורמט של "מתאר" ערוך על ידי איש מקצוע במבנה ובכללים ברורים שיכלול:

- **תמצית מנהלים** - סיכום בן שניים או שלושה עמודים של המידע המופיע במתאר, לרבות ההצעה העסקית.
- **תיאור כללי של העסק** - תחום עיסוקו, תולדותיו ומבנה הבעלות.
- **מבנה ארגוני** - הנהלה, עובדים, אנשי מפתח וכיו"ב.
- **תיאור הסביבה העסקית** - מתחרים, לקוחות, ספקים ושותפים-עסקיים.
- **ניתוח חוזקות וחולשות (SWAT).**
- **הערכת שווי.**

נספחים:

- נכסים מוחשיים - מקרקעין (בצירוף הערכת שמאי עדכנית) וציוד (בצירוף פירוט).
 - נכסים לא מוחשיים - פטנטים, סימני מסחר, תקנים וכיו"ב, בצירוף מסמכים רלבנטיים.
 - דוחות כספיים עדכניים.
 - מסמכי התאגדות.
 - חוזים עיקריים (שכירות, הפצה, התקשרויות לביצוע פרויקטים - לפי אופי העסק).
 - מכתבי הערכה, פרסים ותעודות הצטיינות.
 - קטלוגים של מוצרי העסק, תיעוד של פרויקטים וכיו"ב.
 - קורות חיים של אנשי מפתח שכירים.
 - פירוט תביעות של החברה וכנגדה.
- מתאר מסודר יעביר מידע כולל, תמציתי ומדויק אודות העסק, ישמש מצע לדיון עם רוכשים פוטנציאליים ויסייע לגיבוש מתווה ומחיר לעסקה. גם אם הרוכשים לא יסכימו למחיר המבוקש, ניתן יהיה לנהל את המשא ומתן לאורך קווי הערכת השווי - המוכר יציע מכפיל או שער היוון מסוים בעוד הקונה ירצה במכפיל או שער היוון אחר, ועדיין הערכת השווי הנכללת במתאר תקבע את גבולות המו"מ ומהלכו.

שלב רביעי - ביצוע

- כיצד מעמידים עסק משפחתי למכירה? כיצד מביאים אותו ל"שוק"? כיצד חושפים נתונים עסקיים שכרגיל הם בגדר סוד? וכאשר לא פעם הקונה המועדף הוא מתחרה ותיק ומר, כיצד מנהלים משא ומתן מבלי למצוא עצמך מותש, חשוף ובלי עסקה בסופו של דבר?
- צוות יועצים מנוסה ומיומן, שמאחוריו כמה וכמה עסקאות מכירה שנסתיימו בהצלחה, עשוי לסייע בהובלת תהליך שיכלול, בין השאר:
- מיפוי קונים פוטנציאליים ודירוגם.

- פנייה לקונים-בכוח, ישירות או באמצעות יועצים אחרים הפעילים בתחום המיזוגים והרכישות (M&A), בלי להסגיר את זהות העסק הנמכר, כדי לגשש האם קיימת התעניינות ראשונית.
- התקשרות ראשונית, החתמת המתעניינים על הסכמי סודיות והעברת מידע בסיסי (באמצעות תמצית המנהלים).
- הפגשת קונים-ומוכרים וניסיון לגבש מתווים אפשריים לעסקה תוך הקפדה על דיסקרטיות מרבית לטובת שני הצדדים והעברת אותו מינימום מידע שיאפשר התקדמות הדרגתית.
- גיבוש מתווה עסקה וניסוח מזכר הבנות שיסכם את עיקריה - לוחות זמנים, מחירים, בטוחות, הסכמים צדדים (הסכמי העסקה ויעוץ, אופציות, קנס-פרס וכיו"ב) ומנגנוני בדיקה (dew diligence) התאמת-מחיר ונסיגה.
- ולבסוף, להביא את כל ההבנות לכלל מערכת הסכמים משפטיים מחייבים, חתימה וסגירה.

שלב חמישי - מימוש

"את הכסף סופרים במדרגות", אמר פעם מי שאמר ובכך התכוון לומר שהסכם משפטי הוא רק שלב בדרך, ושתכליתה של עסקה היא העברת הממכר וקבלת מלוא התמורה. עבור המוכר, התקופה שלאחר החתימה על ההסכם היא רגישה ביותר - הוא איננו יכול לחזור בו, הבעלות על מפעל חייו עוברת לרוכשים ועליו לעשות הכל כדי לסייע להם בכך. לא פעם מוצאים המוכרים עצמם בין הפטיש והסדן - ככל שימלאו את חלקם בעסקה, כן יהיו פחות נחוצים לרוכשים, וככל שהתשלום עבור העסקה פרוס על פני תקופה ארוכה, המוטיבציה של הקונים לעמוד בהסכם עלולה לרדת. משום כך, לא פעם מסתיימות עסקאות מכירת עסקים במפח נפש ובבתי משפט, והתשלום הראשון שקבל המוכר הוא גם האחרון.

ועם זאת, ניהול נכון של תהליך המכירה - בחירה קפדנית של הרוכש, הצגה נכונה של העסק, בנייה רציונלית של העסקה וניהול נכון של מערך הביטחונות - יכול להקטין את סיכוני הקונה עד למינימום ולהעלות את סיכויי המכירה להסתיים בהצלחה.

